

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра менеджменту

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни
«Адміністративний менеджмент» для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей
ОКР «Бакалавр» денної та заочної форми навчання.

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни «Адміністративний менеджмент» для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей ОКР «Бакалавр» денної та заочної форми навчання. / Укл.

О. Ю. Ткачук . – Запоріжжя: НУЗП, 2020. – 39 с.

Укладач: О. Ю. Ткачук, к.с/г.н., доц.

Відповідальний
за випуск: О. Б. Корякіна

Затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол від «29» квітня 2020 року № 9

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Практичне заняття 1	6
Практичне заняття 2	9
Практичне заняття 3	12
Практичне заняття 4	16
Практичне заняття 5	20
Практичне заняття 6	23
Практичне заняття 7	26
Практичне заняття 8	30
Практичне заняття 9	33
Список рекомендованої літератури.....	38

ВСТУП

Навчальна дисципліна "Адміністративний менеджмент" вивчає основи організаційної діяльності у сфері управління організаціями. Завдяки розробці та вдосконаленню адміністративно-управлінських технологій та постановці персоналу в центр успішного функціонування і розвитку організації, адміністративний менеджмент закладає фундамент професійного та ефективного управління.

Навчальна дисципліна "Адміністративний менеджмент" є нормативною дисципліною навчальною плану підготовки студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" за напрямом підготовки "Публічне управління та адміністрування", оскільки організаційно - управлінські знання, вміння і навички є тими необхідними елементами, які складають фундамент підготовки менеджера. Вона є невід'ємною частиною економічних дисциплін, необхідних керівникам підприємств незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни "Адміністративний менеджмент" є підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення термінологічної бази з адміністративного менеджменту; обґрунтування ролі адміністрації та менеджера-адміністратора в системі адміністративного менеджменту;
- вивчення функцій та процесу адміністративного управління;
- формування вмінь щодо планування та організовування адміністративної роботи;
- обґрунтування вибору форм і методів адміністративного впливу на підлеглих;
- вивчення форм адміністративного контролювання та регулювання діяльності;
- формування інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації.

Об'єктом навчальної дисципліни є принципи та технологія адміністративного менеджменту.

Предметом навчальної дисципліни є організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами, якими є сучасні організації.

Вивчення даної навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного та професійного циклів. Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни, як: "Статистика", "Економічна теорія", "Менеджмент", "Економіка і фінанси підприємства", "Управління персоналом". У свою чергу, знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Менеджмент організацій", "Корпоративне управління", "Управління змінами", "Управління проектами", "Стратегічний менеджмент", "Інноваційний розвиток підприємства", бакалаврських та магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- предмет, завдання та функції адміністративного менеджменту;
- концептуальні основи теорії і практики адміністративного менеджменту;
- історію становлення й розвитку теорії адміністративного управління;

- суб'єктно - об'єктну детермінацію адміністративної діяльності;
- методологію адміністративного менеджменту;
- основи і практику утворення менеджерської системи;
- механізм функціонування адміністративного апарату;
- сутність кадрової політики, її тактику і стратегію в адміністративному управлінні;
- інформаційно-комунікативні зв'язки в системі менеджменту;
- сучасні засади і напрями наукової організації праці;
- порядок розробки і прийняття управлінських рішень на різних рівнях адміністративної діяльності;

вміти:

- творчо впроваджувати набуті теоретичні знання та практичні навички з управлінської адміністративної діяльності під час здійснення менеджерських функцій;
- застосовувати відповідно до ситуації найефективніші методи адміністративної роботи з метою досягнення конкурентних переваг;
- приймати і реалізовувати результативні управлінські рішення на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави;
- планувати й організовувати особисту діяльність з метою формування ефективних гнучких організаційних структур управління;
- враховувати досвід управлінської адміністративної діяльності, набутий різними школами управління в умовах України;
- організовувати процес документування в управлінні, формувати потоки документів, створювати порядок їх проходження та виконання.

3. ПРАКТИЧНІ (СЕМІНАРСЬКІ) ЗАНЯТТЯ

Практичне заняття 1

ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ціль заняття: забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату адміністративного менеджменту, його концепцій та завдань; проаналізувати особливості адміністративного менеджменту в різних ділових сферах.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
- 3.. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

Питання для обговорення

1. Надайте характеристику наукової школи управління.
2. Надайте характеристику класичної (адміністративної) школи в менеджменті.
3. Основні положення школи психології та людських відносин.
4. Дайте характеристику поведінкового підходу в адміністративному менеджменті.
5. Опишіть сутність процесного підходу в адміністративному менеджменті.
6. Охарактеризуйте кількісний підхід в адміністративному менеджменті.
7. В чому є особливості системного підходу в адміністративному менеджменті.
8. Охарактеризуйте ситуаційний підхід в адміністративному менеджменті.
9. Схарактеризуйте адміністративне управління як сферу діяльності виконавчо-розпорядчого характеру.
10. Охарактеризуйте об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади та підходи до їх класифікації.

Теми рефератів

1. Теорія Дж. Муні і А. Рейлі.
2. Ідеальний тип адміністративної організації М. Вебера.
3. Загальні риси різних підходів до адміністративного менеджменту.
4. Історичний огляд формування адміністративного менеджменту в Україні.

Практичні завдання

Завдання 1.

Керівник органу місцевої державної адміністрації доручив вам підготувати пропозиції щодо удосконалення системи адміністративного менеджменту цього органу на базі сучасних підходів наук про менеджмент.

1. Яке місце займає адміністративний менеджмент в системі наук про менеджмент?

2. З якими науками має зв'язок наука про адміністративне управління?

Завдання 2.

Вам, як спеціалісту одного з органів державної влади, доручено підготувати пропозиції щодо підбору методів дослідження адміністративного процесу, притаманного функціям того підрозділу, якому ви працюєте.

1. Який характер має наука про адміністративне управління?

2. Які методи найбільш розповсюджені при дослідженні адміністративних явищ, процесів та об'єктів?

Завдання 3. Керівник Вашого підрозділу доручив вам підготувати науково-практичний семінар про історію розвитку адміністративно-державного управління.

1. Коли започаткована історія розвитку адміністративно-державного управління?

2. Які вчені були засновниками науки про адміністративне управління?

Завдання 4. Керівник вашої установи доручив вам підготувати науково-практичний семінар про основні проблеми адміністративно-державного управління.

1. На яких методологічних засадах базується адміністративний менеджмент?

2. Які проблеми теорії адміністративно-державного управління слід віднести до основних?

Завдання 5. Вам, як спеціалісту одного з органів державної влади, доручено підготувати стислу довідку стосовно основних термінів з визначення адміністративного процесу.

1. Що таке адміністрація?

2. Що розуміють під адмініструванням?

3. На чому базується адміністративний процес?

Завдання 6. Вам, як спеціалісту одного з органів державної влади, доручено визначити основні цикли щодо посадової діяльності службовців вашого підрозділу.

1. Що таке адміністративна діяльність?

2. З яких основних циклів складається посадова діяльність управлінських працівників?

Тести для самоконтроля

1. Засновником класичної школи адміністрування вважають:

1) Д. Муні;

2) Л. Урвіка;

3) А. Файоля;

4) Т. Вулсі.

2. Розробку основних функцій адміністрування здійснював:

- 1)Ф. Тейлор;
- 2)Ф.Гілберт;
- 3)Г. Гант;
- 4)Л. Урвік.

3.Початком розвитку школи наукового менеджменту можна вважати:

- 1)кінець XIX ст.;
- 2)початок XX ст.;
- 3)середину XX ст.;
- 4)кінець XX ст.

4.Однією з найвідоміших праць засновника наукового менеджменту американського інженера Ф. Тейлора була:

- 1)«Відрядна система»;
- 2)«Організація праці»;
- 3)«Промислове керівництво»;
- 4)«Психологія управління».

5.Відому фразу«Зі всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору»висловив:

- 1)Л. Гілбрет;
- 2)М. Фоллет;
- 3)Р. Робб;
- 4)Г. Гант.

6. Автором теорії адміністративної організації ідеального типує:

- 1)Г. Черч;
- 2)М. Вебер;
- 3)Л. Урвік;
- 4)А. Файоль.

7. До принципів управління, сформульованих Ф.Тейлором, належать:

- 1)завдання–накази;
- 2)влада та відповідальність;
- 3)корпоративний дух;
- 4)порядок.

8. Концепція«Y» Д. Мак-Грегора характеризується так:

- 1)людині притаманне внутрішнє неприйняття праці;
- 2)людина за відповідних умов вчиться брати на себе відповідальність;
- 3)людина прагне уникнути праці у будь-який спосіб;
- 4)людина надає перевагу тому, щоб її контролювали.

9. До первинних потреб людини, визначених А. Маслоу, належать:

- 1) соціальні потреби;
- 2)потреби в безпеці;
- 3)потреби в повазі;
- 4)потреби в самовираженні.

10. До вищого рівня ієрархії потреб людини, визначених А. Маслоу, належать:

- 1)фізіологічні потреби;

- 2)соціальні потреби;
- 3)потреби в самореалізації;
- 4)потреби у повазі.

11. Згідно з теорією Д. Мак-Клелланда,людям притаманні такі три потреби:

- 1)влада, успіх та повага;
- 2)влада,успіх та належність;
- 3)влада, належність та повага;
- 4)успіх, повага та належність.

12. Затеорією Ф. Герцберга, на поведінку людини впливають такі чинники:

- 1) гігієнічні;
- 2) гігієнічні та мотиваційні;
- 3) гігієнічні та природні;
- 4) гігієнічні, природні та мотиваційні.

13. До процесуальних теорій мотивації належитьтеорія:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Герцберга;
- 3) справедливості;
- 4)всі зазначені.

14. До змістових теорій мотивації належить:

- 1)теорія очікування;
- 2)теорія Д. Мак-Клелланда;
- 3)модель Портера-Лоулера;
- 4)всі зазначені.

15. Назвіть основні ідеї теорії «ідеальної бюрократії» М.Вебера:

- 1) формальна безособовість;
- 2) ієрархія визначає відносини між посадами;
- 3) ідеальний службовець діє без усяких емоцій;
- 4) усі правильні.

Практичне заняття 2

СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ціль заняття: ознайомитись особливостями адміністрування в системі менеджменту різних сфер діяльності.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Об'єкти і суб'єкти адміністративного менеджменту.
2. Адміністративний менеджмент у державних органах влади та громадських організаціях.
3. Адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях .
4. Адміністративні органи управління та їх різновиди.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняття «система адміністративного управління (AMS)» та назвіть її структуру.
2. Опишіть адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях (business administration).
3. Назвіть адміністративні органи управління та їх різновиди.
4. Охарактеризуйте процес адміністративного менеджменту та його складові.
5. Визначте зміст діяльності, функцій і завдання менеджера-адміністратора.
6. Назвіть основні вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Теми рефератів

1. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
2. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою владами.
3. Державне управління як складне системне суспільне явище.

Практичні завдання

Завдання 1.

Групі працівників керівник доручив підготувати пропозиції щодо забезпечення ефективного та погодженого функціонування всіх зовнішніх і внутрішніх елементів адміністративного процесу.

1. Що є кінцевою метою адміністративного менеджменту?
2. Який стан адміністративної системи називають гармонізацією?

Завдання 2.

Керівник вашого підрозділу доручив вам розробити систему функцій адміністративного менеджменту, за допомогою якої можна сформулювати та досягти цілей, що поставлені перед підрозділом органу державної виконавчої влади.

1. Чим визначається змістовність адміністративного менеджменту?
2. З яких підсистем складається система функцій адміністративного менеджменту?

Завдання 3.

Вам, як спеціалісту в сфері адміністративного менеджменту, доручено розробити систему структурних елементів державної установи.

1. Яка методологічна база має бути покладена в основу побудови системи структурних елементів державної установи?
2. Які підходи використовують у процесі розгляду організаційної структури державної установи?

Тести для самоконтролю

1. Структура, яка забезпечує реалізацію процесів управління за допомогою методів і засобів прямого впливу на керовані об'єкти, що функціонують як єдине ціле і зорієнтовані на досягнення єдиної спільної мети, називається:

- 1) організаційна система управління;
- 2) адміністративна система управління;
- 3) функціональна система управління;
- 4) комбінована система управління;

2. Об'єктом адміністративного менеджменту є:

- 1) підприємство в цілому;
- 2) матеріальні ресурси підприємства;
- 3) відносини між людьми в процесі діяльності;
- 4) окремі галузі економіки.

3. Адміністративний менеджмент – це:

- 1) вид діяльності, головною метою якого є управляти ресурсами підприємства за допомогою виконання основних функцій – планування, організації, контролю та мотивації;
- 2) тип менеджменту, головною метою якого є організація підбору, навчання, розстановки, оцінки і стимулювання персоналу, а також створення сприятливого клімату в колективі;
- 3) тип менеджменту, головною метою якого є розробка і ухвалення управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями та контроль їх виконання;
- 4) ключовий напрямок діяльності у будь-якій фірмі чи галузі бізнесу, який забезпечує управління фінансовими, матеріально-технічними та людськими ресурсами.

4. Адміністративна система управління передбачає:

- 1) керований режим управління;
- 2) свідомий режим управління;
- 3) ручний і автоматичний режим управління;
- 4) цілеспрямований і ручний режим управління.

5. Основною функцією адміністративного менеджменту є:

- 1) виробництво;
- 2) планування;
- 3) постачання;
- 4) організація.

6. У сучасному адміністративному менеджменті панує погляд:

- 1) ефективність вимірюється здатністю організації виготовляти продукцію з найменшими витратами;
- 2) ефективність підвищується за умов можливості реалізації працівниками своїх здібностей;

3) ефективність великою мірою залежить від технології, що застосовується в організації;

4) найважливішим чинником підвищення ефективності є інформаційні технології.

7. Адміністративний менеджмент виконує такі принципи:

1) економічний, політичний, адміністративний;

2) політичний, соціальний, економічний;

3) гуманітарний, ієрархічний, адміністративний.

8. Змістом діяльності менеджера-адміністратора є:

1) процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю;

2) процес створення навколишніх умов для групової діяльності;

3) впровадження інноваційних технологій на виробництві;

4) організація чіткої системи захисту і моніторингу персоналу.

9. Суб'єктами адміністрування є:

1) працівники підприємства (організації);

2) процеси управління в організації;

3) керівники різних рівнів управління організацією.

10. Функціональні характеристики адміністративного органу:

1) розкривають його як структуру, що виконує конкретні функції організації;

2) позиціонують його як колектив людей, визначених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;

3) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функціями та повноваженнями);

4) роблять акцент на належності цієї структури до організаційного апарату

Практичне заняття 3

ПЛАНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ціль заняття: розкрити механізм планування адміністративної діяльності.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Сутність адміністративного планування.
2. Методичні основи адміністративного планування.
3. Принципи адміністративного планування.
4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
5. Цільовий підхід до планування.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність адміністративного планування.
2. Охарактеризуйте основні положення цільового підходу до планування.
3. Опишіть принципи та рівні адміністративного планування.
4. Назвіть види і методи адміністративного планування.
5. Обґрунтуйте методи розробки планів та графіки виконання робіт.

6. Назвіть основні положення короткотермінових та оперативних планів.
7. Розкрийте основні положення календарних планів.
8. Розкрийте особливості використання мережевих графіків в плануванні роботи на рівні адміністративного менеджменту

Теми рефератів

1. Методичні основи адміністративного планування.
2. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
3. Цільові комплексні програми в адміністративному управлінні.

Практичне завдання

Завдання 1.

Ваш керівник доручив розробити пропозиції щодо удосконалення адміністративного процесу підрозділу на базі певної системи планів.

1. Що лежить в основі планування адміністративного процесу?
2. З яких рівнів складається ієрархія планів?

Тести для самоконтролю

1. У рамках стратегічного планування виокремлюють такі види управлінської діяльності:

- 1) розподіл ресурсів;
- 2) адаптація до зовнішнього середовища;
- 3) внутрішня координація;
- 4) всі перелічені.

2. Під плануванням діяльності підприємства розуміють:

- 1) процес визначення точних параметрів функціонування підприємства в майбутньому;
- 2) заснований на обробці вхідної інформації процес визначення цілей підприємства і шляхів їх досягнення;
- 3) процес економічного обґрунтування раціональної поведінки підприємства для досягнення власних цілей, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення;
- 4) усі відповіді правильні.

3. Об'єктом планування на підприємстві виступають:

- 1) ресурси підприємства;
- 2) фінансово-економічна діяльність;
- 3) виробнича діяльність;
- 4) усі напрями діяльності підприємства.

4. Основними принципами планування діяльності підприємства є такі:

- 1) єдності, координації, стабільності, універсальності, неперервності, збалансованості;
- 2) єдності, координації, стабільності, універсальності;
- 3) єдності, гнучкості, системності, безперервності, точності;

4)єдності, координації, гнучкості, системності, неперервності, збалансованості.

5. Місія підприємства –це:

- 1)система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи;
- 2)процес визначення точних параметрів функціонування підприємства в майбутньому;
- 3)програма дій, яка визначає сукупність заходів з метою досягнення конкурентних переваг;
- 4)коротке вираження основної мети підприємства, чітко сформульована причина його існування.

6. Ціль підприємства –це:

- 1)взаємопов'язаний комплекс дій, які вживає підприємство для досягнення своєї мети з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища;
- 2)конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого вона прагне досягти за певний строк;
- 3)найзагальніші орієнтири функціонування підприємства;
- 4)система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію планів виробничої системи.

7. «Дерево цілей» трактується як:

- 1)графічне зображення зв'язків організації зі зовнішнім середовищем;
- 2)розподіл обов'язків в апараті управління організацією;
- 3)графічне зображення співпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції;
- 4)правильні відповіді –1, 3.

8. Першим етапом процесу планування є:

- 1)визначення мети;
- 2)з'ясування потенціалу підприємства;
- 3)аналіз зовнішнього середовища;
- 4)визначення альтернатив.

9. Детальну розробку планів підприємства на рівні окремих підрозділів на короткі проміжки часу передбачає:

- 1)бізнес-планування;
- 2)оперативне планування;
- 3)стратегічне планування;
- 4)директивне планування.

10. Генеральну комплексну програму діяльності підприємства, яка визначає його місію, головні цілі та напрями діяльності, характеризує:

- 1)план;
- 2)програма;
- 3)проект;
- 4)стратегія.

11. Результатом процесу планування є:

- 1)проект;

- 2) план;
- 3) програма;
- 4) усі відповіді правильні.

12. Принцип єдності у плануванні діяльності підприємства передбачає:

- 1) взаємоузгодженість цілей та охоплення всіх структурних підрозділів підприємства;
- 2) безперервність процесу планування у часі та розробку одних планів на зміну іншим;
- 3) можливість зміни планів у зв'язку із виникненням непередбачених обставин;
- 4) деталізацію планів такого ступеня, який дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства.

13. Принцип безперервності у плануванні діяльності підприємства передбачає:

- 1) можливість зміни планів у зв'язку із виникненням непередбачених обставин;
- 2) деталізацію планів такого ступеня, який дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства;
- 3) взаємоузгодженість цілей та охоплення всіх структурних підрозділів підприємства;
- 4) безперервність процесу планування у часі та розробку одних планів на зміну іншим.

14. Напруженість плану характеризує:

- 1) темпи росту продуктивності праці порівняно з попереднім періодом;
- 2) ймовірність виконання наявних у плані рішень за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими важливими показниками;
- 3) темпи зниження витрат на одиницю товарної продукції і приріст прибутку;
- 4) передбачений у плані ступінь використання виробничих ресурсів підприємства.

15. Нормативний метод планування дає змогу:

- 1) врахувати в плані резерви підвищення ефективності виробництва, ув'язати всі показники виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів;
- 2) коригувати величини показників за базовий період шляхом розрахунку їх зміни в плановому періоді під впливом техніки та організаційних факторів;
- 3) визначати величину планових показників на основі динаміки, що склалася в попередні періоди;
- 4) шляхом побудови балансу досягти взаємоузгодженості між наявними ресурсами та фактичною потребою у них.

16. Пофакторний метод планування дає можливість:

- 1) визначати величину планових показників на основі динаміки, що склалася в попередні періоди;
- 2) врахувати в плані резерви підвищення ефективності виробництва, ув'язати всі показники виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів;
- 3) коригувати величини показників за базовий період шляхом розрахунку їх зміни в плановому періоді під впливом техніки та організаційних факторів;
- 4) шляхом побудови балансу досягти взаємоузгодженості між наявними ресурсами та фактичною потребою у них.

17. Стабільність плану характеризується такими показниками:

- 1)конкурентоспроможності, надійності, платоспроможності;
- 2)еластичності, якості продукції, фондівддачі;
- 3)ефективності, надійності, напруженості;
- 4)продуктивності праці, фондоозброєності, еластичності, надійності.

18. Стратегія –це:

- 1)напрямок дій на найближчі 5 років;
- 2)взаємозв'язаний комплекс дій, якихживає підприємство для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища;
- 3)програма дій, яка визначає сукупністьзаходів з метою досягнення конкурентних переваг;
- 4)комплекс заходів щодо планування та прогнозування, спрямований на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

19. Ефективність плану означає:

- 1)передбачений у плані ступінь використання виробничих ресурсів підприємства;
- 2)ймовірністьвиконання наявних у плані рішень за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими важливими показниками;
- 3)заплановані ступінь окупності вкладених коштів, рівень використання ресурсів виробництва, раціональність його організації, впровадження досягнень науки і техніки;
- 4)темпи росту продуктивності праці порівняноз попереднім періодом.

Практичне заняття № 4

ОРГАНІЗОВУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ

Ціль заняття: Сформувати у здобувачів практичні навички проектування та організовування робіт на підприємстві.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Основи проектування організаційних структур.
2. Організування структури адміністрації.
3. Підходи до розподілу управлінських повноважень (централізація і децентралізація)
4. Спеціалізація управлінської праці і її вертикальний і горизонтальний розподіл
5. Департаменталізація в апараті управління

Теми рефератів

1. Планування роботи менеджера в системі адміністративного менеджменту.
2. Організація взаємовідносин із співробітниками в системі адміністративного менеджменту.

3. Управління людиною і керування групою в системі адміністративного менеджменту.
4. Делегування повноважень.
5. Стили керівництва в адміністративному менеджменті та фактори його формування.

Питання для обговорення

1. Визначте сутність процесу делегування на підприємстві (організації).
 2. Опишіть рівні делегування в організації. Наведіть приклади.
 3. Чому 1 та 2 рівень делегування повноважень в організаціях носить назву «жорсткого» делегування?
 4. Визначте сутність делегування 1 рівня.
 5. Визначте сутність делегування 2 рівня.
 6. Визначте сутність делегування 3 рівня.
 7. Визначте сутність делегування 4 рівня.
 8. Розкрийте механізм дії алгоритму делегування тимчасових завдань підлеглому.
- Завдання 3. Керівник вашого підрозділу доручив вам підготувати пропозиції щодо здійснення організаційної структуризації. 1. В яких випадках виникає необхідність формування нових організаційних структур? 2. З якими рішеннями пов'язана організаційна структуризація?

Практичне завдання

Завдання 1.

Групі працівників керівник доручив підготувати пропозиції щодо забезпечення ефективного та погодженого функціонування всіх зовнішніх і внутрішніх елементів адміністративного процесу.

1. Що є кінцевою метою адміністративного менеджменту?
2. Який стан адміністративної системи називають гармонізацією?

Завдання 2.

Керівник вашого підрозділу доручив вам розробити систему функцій адміністративного менеджменту, за допомогою якої можна сформулювати та досягти цілей, що поставлені перед підрозділом органу державної виконавчої влади.

1. Чим визначається змістовність адміністративного менеджменту?
2. З яких підсистем складається система функцій адміністративного менеджменту?

Завдання 3.

Вам, як спеціалісту в сфері адміністративного менеджменту, доручено розробити систему структурних елементів державної установи.

1. Яка методологічна база має бути покладена в основу побудови системи структурних елементів державної установи?
2. Які підходи використовують у процесі розгляду організаційної структури державної установи?

Завдання 4.

Керівник вашого підрозділу доручив вам підготувати пропозиції щодо здійснення організаційної структуризації.

1. В яких випадках виникає необхідність формування нових організаційних структур?

2.3 якими рішеннями пов'язана організаційна структуризація?

Завдання 5.

1. Побудувати організаційну структуру підприємства, за вибором студента, відобразити на ній: лінійних, функціональних керівників.

2. Висвітлити недоліки та переваги централізованого та децентралізованого керівництва підприємством.

Ситуаційна вправа. Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений (хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

– по безперервній лінії своєму шефу;

– по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій. Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)? До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

Тести для самоконтролю**1. Рівень управління –це:**

- 1) процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей;
- 2) система нормативів, правил, які є базові для проектування структури управління;
- 3) формалізований математичний та графічний обрис, розподіл обов'язків, повноважень та їх оптимізація;
- 4) сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

2. Залежно від рівня управління виділяють такі види стратегії:

- 1) імітаційна, традиційна, захисна;
- 2) зростання, стабілізації, скорочення;
- 3) корпоративна, функціональна та ділова (оперативна);
- 4) активна та пасивна.

3. Зайвим у рівнях організації управління є рівень:

- 1) нижній;
- 2) проміжний;

- 3)верхній;
- 4)середній.

4. До якого рівня організації належать керівники цехів, начальники виробничого комплексу, які відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів:

- 1)середнього;
- 2)нижнього;
- 3)верхнього;
- 4)проміжного?

5. До регулювальної функції місцевого рівня управління належить:

- 1)медичне страхування громадян;
- 2)догляд за людьми пенсійного віку;
- 3)захист прав споживачів;
- 4)пожежна охорона території.

6. Делегування завдань в організації поділяється на:

- 1)три рівні;
- 2)чотири рівні;
- 3)п'ять рівнів;
- 4)на стільки рівнів, скільки рівнів управління в організації.

7. Підхід «зверху-вниз» при визначенні постійних завдань співробітнику передбачає використання такого методу, як:

- 1)фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників;
- 2)використання анкетування;
- 3)проведення хронометражу протягом не менше 1–2 тижнів;
- 4)застосування керівником універсальних посадових інструкцій.

8. Використання методу SMART-цілі при делегуванні передбачає:

- 1)спеціально побудоване чітке формулювання завдання, яке підлягає делегуванню;
- 2)використання інструментів стратегічного планування;
- 3)визначення завдання за принципами МВО.

9. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

- 1)формування територіально-відокремлених підрозділів;
- 2)побудову структури за продуктовим принципом;
- 3)чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- 4)наявність консультативних штабів.

10. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

- 1)правилами та особистими якостями менеджера;
- 2)політикою, процедурами та правилами;
- 3)посадою, особистими якостями менеджера;
- 4)посадою, рівнем централізації.

11. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

- 1)обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- 2)допоміжний, консультативний, особистий;
- 3)допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- 4)обслуговуючий, консультативний, особистий.

12. Розрізняють такі види функціональних повноважень:

- 1) лінійні та спеціальні;
- 2) обслуговуючі та консультативні;
- 3) рекомендаційні, обов'язкового з'ясування, паралельні;
- 4) продуктові, територіальні, споживчі.

13. Повноваження в межах функції менеджменту «організування» означає:

- 1) форму впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- 2) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- 3) розмір оплати праці та місце в організації;
- 4) здатність приймати непопулярні рішення.

Практичне заняття 5**МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ**

Ціль заняття: ознайомити здобувачів з формами мотивування адміністративних робітників.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Форми мотивування адміністративних робітників.
2. Побудова систем стимулювання адміністрації.
3. Моральне стимулювання: роль, види, підходи, методи і умови здійснення.
4. Запобігання де мотивації.

Питання для обговорення

1. Сутність поняття «мотивація».
2. Основні види економічного стимулювання.
3. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
4. На які питання дозволяють відповісти нетрадиційні методи мотивації?
5. Охарактеризуйте мотиваційну теорію Ф. Тейлора.
6. Опишіть теорії А. Маслоу та К. Альдерфера.

Практичні завдання**Завдання 1.**

Вам, як спеціалісту одного з органів державної влади, доручено розробити мотиваційну систему з метою підвищення ефективності виконання адміністративних функцій.

1. Як можна скористатися пірамідою А. Маслоу для мотивування працівників, які виконують адміністративні функції?

2. Які теорії мотивації найбільш розповсюдженні умотивуванні в системі адміністративного менеджменту?

Теми рефератів

1. Характерні риси державного службовця.
2. Особливості комплектування кадрів державної служби.
3. Специфіка формування кадрової політики в державно-адміністративному управлінні.

Тести для самоконтролю

1. Під функцією мотивації в управлінні розуміють:

- 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
- 2) процес створення структури управління організацією;
- 3) процес спонукання, стимулювання себе та інших працівників до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, направлених на досягнення власної мети або мети організації;
- 4) перевірку будь-якої діяльності, параметрів, показників щодо їхньої відповідності завданням чи стандартизованим вимогам.

2. Принципи організації праці, які стосуються нематеріальної мотивації адміністративних працівників, сформулював:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Г. Форд;
- 3) З. Фрейд;
- 4) Е. Мейо.

3. Заробітна плата – це:

- 1) сукупність матеріальних благ, отриманих зі спільних фондів споживання;
- 2) створена та виражена в грошовій формі споживча вартість;
- 3) винагорода, яку за трудовим договором власник чи уповноважений орган виплачує працівникові за кількість та якість виконаної роботи;
- 4) сума виробничих витрат з формування фонду оплати праці.

4. До категорії внутрішньої винагороди належить:

- 1) заробітна плата;
- 2) додаткові відпустки;
- 3) відчуття причетності до важливої справи;
- 4) пільги.

5. Перелічіть думки Герцберга про мотивацію персоналу:

- 1) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотива-тори, які активно впливають на поведінку людини;
- 2) потреби розподіляються на первинні та вторинні, поведінку людини визначає найнижча незадовільна потреба;
- 3) варіант 1;
- 4) варіант 2.

6. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

- 1) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;
- 2) задоволення лише фізіологічних потреб;
- 3) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;
- 4) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

7. Затеорією мотивації Д. Мак-Клелланда:

- 1) першочергового задоволення вимагають потреби фізіологічні та безпекові;
- 2) первинні потреби уже задоволені, тому слід задовольняти потреби влади, успіху та причетності;
- 3) насамперед доцільно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;
- 4) потрібно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

8. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:

- 1) внутрішні і зовнішні;
- 2) змістові та процесійні;
- 3) особові та загальні;
- 4) первинні та вторинні.

9. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

- 1) моральні, економічні та організаційні;
- 2) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- 3) моральні, ринкові та організаційні;
- 4) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

10. Дж. Аткінсон у своїй теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:

- 1) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;
- 2) використання керівництвом контролю та погроз;
- 3) застосування процесійних теорій мотивації;
- 4) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.

11. Номінальна заробітна плата –це:

- 1) грошова сума, яку одержує працівник за виконану роботу;
- 2) мінімальна заробітна плата, яка встановлена на певний період;
- 3) законодавчо встановлені тарифні ставки та розцінки;
- 4) сума основної і додаткової заробітної плати.

12. Реальна заробітна плата –це:

- 1) співвідношення між рівнем заробітної плати в поточному та базовому періодах;
- 2) законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю;
- 3) сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, які може придбати працівник за номінальну заробітну плату;
- 4) правильної відповіді немає.

13. Державне регулювання оплати праці полягає у:

- 1) встановленні мінімального прожиткового бюджету;
- 2) встановленні мінімальної місячної та погодинної заробітної плати;

- 3)впровадженні системи працевлаштування та допомоги збезробіття;
- 4)всі відповіді правильні.

Практичне заняття 6

КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ціль заняття: сформувати у здобувачів понятійного апарату адміністративного контролю, його призначення, принципів, методів та функцій.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Контроль в адміністративному менеджменті
2. Принципи, методи і механізми контролю.
3. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату правління.
4. Законодавчо-нормативне забезпечення контролюючих і регулюючих функцій.
5. Висновки і дії за результатами здійснення контролю.

Питання для обговорення

1. Сутність адміністративного контролю, його принципи та форми.
2. З якою метою проводиться контроль?
3. Етапи процесу проведення контролю.
4. Механізм адміністративного контролю та його основні інструменти.
5. Вимоги до систем адміністративного контролю.
6. Поняття та процеси регулювання в організаціях.

Теми рефератів

1. Адміністративний контроль.
2. Механізм адміністративного контролю та його основні інструменти.

Практичні завдання

Завдання 1.

Вас призначили керівником одного з підрозділів органу державної виконавчої влади. Ознайомившись з адміністративними про-цесами, ви виявили відсутність ефективної системи контролю в системі адміністративного менеджменту.

- 1.Що має бути дотримане для правильної постановки контролю?
- 2.Що таке адміністративний контроль і яка його основна мета?
- 3.Які основні інструменти адміністративного контролю?

Завдання 2.

Вам, як спеціалісту одного з органів місцевої, державної влади доручено виявити стадії одного з адміністративних процесів, що притаманний даній установі.

1. Що таке операція в рамках адміністративного процесу?
2. Які стадії притаманні адміністративному процесу?

Завдання 3.

Вам, як спеціалісту одного з органів державної влади, доручено розробити технологічну структуру адміністративних процесів, що притаманні даному органу.

1. Чим визначається структура адміністративних процесів?
2. З яких стадій складається типово технологічна структура адміністративного процесу?

Тести для самоконтролю

1. Процес контролю – це:

- 1) послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегування;
- 2) процеси, які ґрунтуються на внутрішніх мотивах;
- 3) процес, за допомогою якого керівництво з'ясовує, чи правильні його рішення, чи не потребують вони коригування;
- 4) процес, що здійснюється після проведення робіт за допомогою зворотного зв'язку.

2. Об'єктами контролю в адміністративному менеджменті є:

- 1) виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення;
- 2) кооперативні зв'язки підприємств та організацій;
- 3) місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців;
- 4) структурно-функціональні підрозділи всіх ланок господарювання.

3. Залежно від часу проведення адміністративний контроль може бути:

- 1) останнім;
- 2) поточним;
- 3) миттєвим;
- 4) затяжним.

4. Контроль, завдання якого полягає в перевірці дотримання умов на конкретних стадіях виконання, називається:

- 1) попередній контроль;
- 2) наступний контроль;
- 3) внутрішній контроль;
- 4) поточний (оперативний) контроль.

5. Допринципів адміністративного контролю не належить:

- 1) всеосяжність;
- 2) гнучкість;
- 3) прагматичність;

4) своєчасність.

6. Вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів називається:

- 1) регулювання;
- 2) контролювання;
- 3) організування;
- 4) прогнозування.

7. Регулювання –це:

- 1) загальна функція менеджменту;
- 2) конкретна функція менеджменту;
- 3) метод менеджменту;
- 4) складова основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

8. Регулювальні заходи ґрунтуються на таких діях:

- 1) встановленні стандартів та критеріїв;
- 2) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- 3) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- 4) поєднанні попередніх пунктів.

9. Регулювання як загальна функція менеджменту:

- 1) зобов'язане усувати всі недоліки, відхилення, що були виявлені під час контролювання;
- 2) має забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- 3) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- 4) повинно відображати процес створення структури управління організацією.

10. Метою попереднього контролю є:

- 1) запобігання виникненню порушень та недоліків у діяльності підприємства;
- 2) усунення порушень та зловживань;
- 3) перевірка законності укладених договорів;
- 4) перевірка господарських операцій та процесів на стадії їх виконання.

11. За часом проведення класифікують такі види контролю:

- 1) попередній та поточний;
- 2) державний, незалежний і контроль власника;
- 3) попередній, поточний та наступний;
- 4) ревізія, аудит, слідство, тематична перевірка, слідство.

12. Розрізняють такі форми контролю:

- 1) державний, незалежний, відомчий, аудиторський;
- 2) державний, незалежний, внутрішньогосподарський, ретроспективний;
- 3) незалежний, аудиторський, відомчий, внутрішньогосподарський;
- 4) державний, аудиторський, відомчий, внутрішньогосподарський.

13. Вид діяльності, який спрямований на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації, – це:

- 1) контролінг;
- 2) бюджетний контроль;
- 3) адміністративний аудит;
- 4) адміністративний контроль.

14. Характеристика управління, яка допомагає виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того часу, коли ці проблеми стануть кризою, – це:

- 1) функція планування;
- 2) функція організації;
- 3) функція мотивації;
- 4) функція контролю.

Практичне заняття № 7

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Ціль заняття: ознайомитись із адміністративно-розпорядчими методами управління.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.
2. Технології здійснення адміністративно-розпорядчої діяльності.
3. Адміністративна влада. Природа адміністративної влади.
4. Способи адміністративного впливу.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняття «метод управління».
2. Що являють собою адміністративні методи управління?
3. Яка роль адміністративних методів в управлінні організацією?
4. Перерахуйте основні способи адміністративного впливу в організації.
5. Розкрийте зміст адміністративно-організаційних методів.
6. Що являє собою статут організації?
7. Яке призначення штатного розкладу організації?
8. З якою метою в організації приймаються правила внутрішнього розпорядку?
9. Розкрийте зміст адміністративно-розпорядчих методів.
10. Охарактеризуйте наказ як один з адміністративно-розпорядчих методів.
11. Охарактеризуйте розпорядження як один з адміністративно-розпорядчих методів.

Практичні завдання

Завдання 1

Джерело : Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова; за заг. ред. О. А. Бородіна. – Маріуполь: ПДТУ, 2015. – 84 с.

З книги китайського реформатора Шан Ян (390 – 338 рр. до н. е.): Порядок в державі досягається трьома шляхами: законом, довірою і владою. Якщо правитель випустить з своїх рук владу, йому загрожує загибель. Якщо правитель і сановники нехтують законом і діють, виходячи з особистих мотивів, неминуча смута. Тому, якщо при введенні закону проводиться чітке розмежування прав і обов'язків і при цьому забороняється порушувати закон в корисливих цілях, буде досягнуто хороше правління. Якщо владою розпоряджається тільки правитель, він вселяє трепет. Всі привілеї і платні, чиновницькі посади і ранги знатності повинні даватися лише за службу у війську, інших шляхів не повинно бути. Бо тільки таким шляхом можна з розумного і дурного, знатного і простолюдина, хороброго і боягуза, гідного і нікчемного – з кожного з них вичавити всі знання, всю їхню силу м'язів і змусити ризикувати життям для правителя. І тоді за ними, як потоки води, хлинуть зі всієї Піднебесної видатні люди, здатні і гідні. Всяк, хто не послухається наказу царя, порушить державну заборону або виступить проти порядків правителя, повинен бути страчений, і до нього не можна проявляти жодної поблажливості, будь він першим радником царя, полководцем, сановником або простолюдином.

Джерело : Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова; за заг. ред. О. А. Бородіна. – Маріуполь: ПДТУ, 2015. – 84 с.

Завдання до ситуації: Враховуючи той факт, що в розглянутий історичний період в Китаї виникло перше могутнє рабовласницька держава і почало розвиватися велике будівництво, як оцінити значення проведених реформ? Ознаки виникнення якихось методів адміністративного менеджменту можна помітити на даному етапі розвитку науки управління? Охарактеризуйте їх.

Тести для самоконтролю

1. За способом впливу адміністративні методи управління поділяють на:

- 1) організаційно-адміністративні;
- 2) цільові та організаційні;
- 3) функціонально-розпорядчі;
- 4) організаційні та розпорядчі.

2. Методи управління – це:

- 1) загальні закономірності, у рамках яких реалізуються зв'язки (відносини) між різними структурними елементами суб'єкта управління;
- 2) способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються завдання органу, що спрямовані на досягнення її цілей;
- 3) послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення коригування;
- 4) детальний всебічний комплексний план, набір дій та рішень, щорозробляється керівництвом для досягнення цілей фірми.

3. Дослідники, які розробили п'ять основних форм влади:

- 1)Й. Барук та Ф. Тейлор;
- 2)Рю та Біар;
- 3)Дж. Френч і Б. Рейвен;
- 4)Файлі, Хаус та Керр.

4. За спрямованістю впливу управлінські методи класи-фікують на:

- 1)методи прямої дії;
- 2)методи непрямой дії;
- 3)методи опосередкованої дії;
- 4)методи,спрямовані на різноманітні структури, галузі, регіони, установи, організації.

5. Під стилем управління розуміють:

- 1)сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника;
- 2)типову для лідера систему прийомів впливу на підлеглих;
- 3)властивість керівника мати гостре відчуття справедливості;
- 4)розподіл розпоряджень, які не підлягають обговоренню.

6.Суворий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів, називається:

- 1)регламентування;
- 2)нормування;
- 3)інструктування;
- 4)контроль.

7. Для ліберального стилю управління характерним є:

- 1)низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу–прохання, інформація;
- 2)фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим;
- 3)стиль управління, за якогокерівник може захотіти будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися;
- 4)високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, оцінка роботи після її завершення, турбота про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановлення відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

8. Влада,заснована напевненості виконавця в тому, що йому допоможуть задовольнити яку-небудь з його потреб:

- 1)законна влада;
- 2)влада, заснована на примусі;
- 3)експертна влада;
- 4)влада, заснована на винагороді.

9. Влада,заснована на впевненості виконавця в тому, що його можуть покаратиабо позбавити можливості задовольнити яку-небудь з його потреб:

- 1)законна влада;
- 2)влада, заснована на примусі;

- 3)експертна влада;
- 4)влада, заснована на винагороді.

10. Стиль керівництва, щоповністю зосереджений на ви-робничих завданнях та ігнорує особисті інтереси виконавців:

- 1)авторитарний;
- 2)демократичний;
- 3)ліберальний;
- 4)всі варіанти правильні.

11.Виберіть правильне твердження щодо принципу «ефект клітки»:

- 1)цей принцип стосується передусім стимулювання як одного із важелів керівництва;
- 2)принцип означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність;
- 3)це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Ця особливість стосунків означає, що колишній під-леглий відчуває до свого колишнього керівника певні «претензії» зате, що доводилося коритися чужій волі;
- 4)цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж охоплені манією підозрілості.

12. Стиль керівництва, повністю зосереджений на особистих інтересах виконавців:

- 1)авторитарний;
- 2)демократичний;
- 3)ліберальний;
- 4)всі варіанти вірні.

13. Влада, заснована на впевненості виконавця в тому, що його обов'язком є виконання волі керівника:

- 1)законна влада;
- 2)еталонна влада;
- 3)експертна влада;
- 4)влада, заснована на винагороді.

14. Влада, заснована на впевненості виконавця в тому, що його керівник володіє унікальними спеціальними знаннями:

- 1)законна влада;
- 2)еталонна влада;
- 3)експертна влада;
- 4)влада, заснована на винагороді.

15. Стиль керівництва, щорівною мірою враховує вироб-ничі завдання та особисті інтереси виконавців:

- 1)авторитарний;
- 2)демократичний;
- 3)ліберальний;
- 4)всі варіанти правильні.

16. Влада, заснована на впливі за допомогою харизми:

- 1) законна влада;
- 2) еталонна влада;
- 3) експертна влада;
- 4) влада, заснована на винагороді.

17. Назвіть механізми керування:

- 1) економічний;
- 2) соціально-психологічний;
- 3) організаційний;
- 4) усі правильні.

18. Сформулюйте визначення поняття «лідерство»:

- 1) це здатність чинити вплив;
- 2) це вплив на окремих працівників та їхні групи в процесі спрямування їх діяльності;
- 3) це діяльність на досягнення цілей організації;
- 4) усі відповіді правильні.

19. Координація діяльності зазвичай досягається завдяки:

- 1) комунікації;
- 2) інформації;
- 3) субординації.

Практичне заняття № 8

АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ціль заняття: ознайомитись із сутністю прийняття адміністративних управлінських рішень.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Системи виконання адміністративних рішень.
2. Характерні особливості системи виконання адміністративних рішень.
3. Види управлінських рішень і їх інформаційно-аналітичне забезпечення.
4. Контроль і оцінка якості адміністративних рішень.

Питання для обговорення

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками.
3. Місце управлінських рішень як категорії менеджменту у процесі управління організацією.
4. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень.
5. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.
6. Співставити колегіальні та колективні управлінські рішення, що між ними є спільного, а що відмінного?
7. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?

8. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
9. Вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
10. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?

Практичні завдання

Завдання 1.

Вам, як спеціалісту одного з органів місцевої державної влади, доручено забезпечити підготовку проектів рішень й пропозицій для керівництва виконання доручень державних органів вищого рівня.

1. Що таке управлінське рішення?
2. Які технології вироблення та прийняття управлінських рішень застосовують в системах адміністративного менеджменту?
3. Хто є типовими учасниками процесу прийняття адміністративно-державних рішень в демократичному суспільстві на різних етапах?

Тести для самоконтролю

1. Однією з найважливіших проблем у сучасній науці управління є проблема:

- 1) прийняття правильного рішення;
- 2) матеріально-технічного забезпечення;
- 3) правильного підбору персоналу;
- 4) професіоналізму підлеглих.

2. Ухвалення управлінського рішення – це:

- 1) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
- 2) моделювання та програмування;
- 3) колективне обговорення проблем;
- 4) результат послідовних кроків, що сприяють вирішенню проблеми.

3. За тривалістю дії управлінські рішення поділяються на:

- 1) безперервні та безперервні;
- 2) поточні та перспективні;
- 3) довготривалі;
- 4) тимчасові.

4. За яких умов можуть прийматися адекватні, виважені управлінські рішення:

- 1) стану впевненості;
- 2) стану повної невпевненості;
- 3) стану самовпевненості;
- 4) за умов ризику.

5. Методом активізації творчого пошуку в управлінні організацією є:

- 1) метод інверсії;
- 2) метод контрольних запитань;
- 3) метод ідеалізації;
- 4) метод «мозкового штурму».

6. Прийняття управлінських рішень –це:

- 1)максимізація прибутку;
- 2)досягнення місії фірми;
- 3)вибір оптимального рішення з декількох альтернатив;
- 4)зростання іміджу фірми.

7. До методів реалізації рішення належить:

- 1)дерево рішень;
- 2)теорія ігор;
- 3)мережний графік;
- 4)усі варіанти правильні.

8. Реалізація зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації формується у розділі матриці SWOT-аналізу:

- 1)поле «сила і можливості»;
- 2)поле «сила і загрози»;
- 3)поле «слабкість і загрози»;
- 4)поле «слабкості і можливості».

9.За сферою охоплення управлінські рішення поділяються на:

- 1)перспективні;
- 2)поточні;
- 3)вирішальні та невирішальні;
- 4)загальні та часткові.

10. Стадії виходу товару на ринок, згідно з матрицею БКГ, відповідає:

- 1)«зірка»;
- 2)«собака»;
- 3)«дійна корова»;
- 4)«важкі діти».

11. Поведінковий адміністративний менеджмент характеризується таким підходом:

- 1)енергетичний підхід до працівників;
- 2)психологічний підхід до працівників;
- 3)ставка на індивідуальну працю;
- 4)ставка на колективну працю.

12. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:

- 1)повноваження, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- 2)праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- 3)особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- 4)праві, повноваженнях, компетентності.

13. На процес прийняття рішення впливають такі фактори:

- 1)відповідальність та обов'язковість;
- 2)повноваження, компетентність;
- 3)особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- 4)планування та регулювання.

14.Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:

- 1) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- 2) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- 3) можливістю приймати управлінські рішення;
- 4) обов'язковістю прийому управлінських рішень.

15. Етап прийняття рішення «Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення» реалізується через такі ланки:

- 1) обговорення проекту, затвердження рішення, оформлення рішення і видання розпорядження про виконання рішення;
- 2) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- 3) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- 4) встановлення альтернатив та їх оцінювання.

16. Етапи процесу вироблення управлінських рішень в організації:

- 1) підготовка та оптимізація рішення;
- 2) аналіз фінансової діяльності;
- 3) мотивування;
- 4) виявлення та оцінка альтернатив.

17. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:

- 1) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- 2) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- 3) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- 4) удосконалення системи матеріального стимулювання.

18. Управлінське рішення – це:

- 1) вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації;
- 2) можлива стратегія підприємства;
- 3) стратегічний план виходу із кризи;
- 4) створення на вже існуючій базі нових можливостей для реалізації перспективних планів удосконалення організації.

19. З метою ефективного прийняття управлінського рішення за високого рівня невизначеності менеджерами використовуються:

- 1) імітаційне моделювання;
- 2) лінійне програмування;
- 3) теорія ігор;
- 4) управління запасами.

Практичне заняття 9

ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ціль заняття: визначити та охарактеризувати сучасні технології адміністративного менеджменту по управлінню персоналом та іншими ресурсами організації.

ПЛАН ЗАНЯТТЯ

1. Інформаційні системи управління: види, їх призначення, сфери застосування.
2. Інформаційні технології адміністративного менеджменту.
3. Процесний і проектно-цільовий підхід в адмініструванні.
4. Якість адміністрування і його інформаційно-аналітичне забезпечення.
5. Інтегральні системи адміністративного менеджменту, їх проектування і розвиток

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність і завдання інформаційних технологій адміністративного менеджменту?
2. Назвіть види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті?
3. Охарактеризуйте сучасні інформаційні системи управління та сфери їх застосування?
4. Розкрийте сутність створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації?
5. Розкрийте основні положення процесного підходу в адміністративному менеджменті.
6. Дайте характеристику адміністративного менеджменту в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration)?
7. Визначте що відноситься до поняття "адміністративні ноу-хау"?
8. У чому полягає сутність проектування інтегральних систем адміністративного менеджменту?

Теми рефератів

1. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.
2. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва».
3. Інформаційні системи - основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.
4. Адміністрування бізнес-процесів.

Практичні завдання

Завдання 1.

З метою удосконалення роботи підрозділу вам доручено підготувати пропозиції щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій.

1. Яка роль інформаційно-комунікаційних технологій у процесі функціонування системи адміністративного менеджменту?
2. Які функції мають комп'ютеризовані інформаційні системи?

Тести для самоконтролю

1. Під стилем управління розуміють:

- 1) сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника;
- 2) типову для лідера систему прийомів впливу на підлеглих;
- 3) властивість керівника мати загострене відчуття справедливості;
- 4) розподіл розпоряджень, які не підлягають обговоренню.

2. Головним критерієм якості інформаційних матеріалів в управлінні є:

- 1) об'єктивність;
- 2) економічність;
- 3) комунікативність;
- 4) об'ємність.

3. Децентралізація означає:

- 1) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- 2) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- 3) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- 4) передачу права прийняття рішень від вищих рівнів управління донизчих.

4. Метод вирішення завдань, у яких результати од-ного прийнятого рішення впливають на наступні рішення в управлінні:

- 1) метод «платіжна матриця»;
- 2) метод «дерево рішень»;
- 3) метод теорії статистичних рішень;
- 4) метод теорії ігор.

5. Назвіть методи психологічного впливу:

- 1) соціологічні дослідження;
- 2) формування малих груп;
- 3) гуманізація праці;
- 4) всі варіанти правильні.

6. Для визначення оптимальної кількості каналів обслу-говування використовується така модель адміністративного менеджменту:

- 1) модель теорії ігор;
- 2) модель теорії черг;
- 3) модель управління запасами;
- 4) всі названі моделі.

7. Змістом діяльності менеджера-адміністратора є:

- 1) процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю;
- 2) процес створення доцільних умов для групової діяльності;

- 3) впровадження інноваційних технологій на виробництві;
- 4) організація чіткої системи захисту і моніторингу персоналу.

8. Ознаки до організації такі:

- 1) наявність щонайменше двох людей, які вважають себе членами групи;
- 2) наявність щонайменше однієї мети, яку сприймають як загальну всі члени групи;
- 3) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значимої для всіх цілі;
- 4) усі варіанти правильні.

9. Факторами зовнішнього середовища прямого впливу на організацію є:

- 1) споживачі;
- 2) конкуренти;
- 3) постачальники;
- 4) усі відповіді правильні.

10. Назвіть організаційні процеси як складову внутрішнього організаційного адміністративного менеджменту:

- 1) технічні засоби, фінанси;
- 2) комунікації, прийняття рішень;
- 3) влада і вплив;
- 4) конфлікти.

11. Назвіть конкретні функції керування:

- 1) організація, планування, контроль, мотивація;
- 2) контроль якості, аналіз, постачання, виробництво, регулювання;
- 3) аналіз планування, прийняття рішень, навчання;
- 4) комунікація, мотивація, регулювання, координація.

12. Назвіть ключові ідеї наукового управління Ф. Тейлора:

- 1) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції;
- 2) керування здійснюється на основі абстрактних правил;
- 3) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- 4) ідеальний службовець діє без усяких емоцій.

13. Назвіть характеристики раціоналістичного адміністративного менеджменту:

- 1) синергетичний підхід до працівників;
- 2) ставка на індивідуальну працю;
- 3) переважно матеріальна винагорода;
- 4) усі варіанти правильні.

14. Комунікації у менеджменті – це:

- 1) вид управлінської діяльності;
- 2) прийоми впливу керуючої системи на керовану;
- 3) формалізований метод менеджменту;
- 4) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

15. Неформальні комунікації в організації дають змогу:

- 1) посилює зв'язок зі зовнішнім середовищем, підвищує трудову активність персоналу;
- 2) поширюється неправдивий, невідповідний і нечіткій інформації;
- 3) розвивається конфліктним ситуаціям;
- 4) жодна відповідь не правильна.

16. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:

- 1) релевантною;
- 2) службово-інформаційною;
- 3) адміністративною;
- 4) достовірною.

17. Основні перешкоди в організаційних комунікаціях:

- 1) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;
- 2) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;
- 3) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження;
- 4) всі варіанти правильні.

18. Діловодством у менеджменті вважається:

- 1) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;
- 2) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- 3) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- 4) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

19. Незадовільна структура управління є перешкодою для такого виду комунікацій, як:

- 1) структурний;
- 2) організаційний;
- 3) міжособистісний;
- 4) вербальний.

20. На шляху міжособистісних комунікацій в організації виникають такі перепони:

- 1) семантичні бар'єри;
- 2) незадовільна структура управління підприємством;
- 3) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- 4) відсутність харизматичних якостей у керівника.

21. У певний спосіб організована сукупність джерел інформації, придатних для регулярного застосування суб'єктом в його управлінській (регуляторній) діяльності, – є:

- 1) галузь інформації;
- 2) інформаційний ринок;

- 3) інформаційні ресурси;
- 4) інформаційний простір.

22. Відповідно до чинного законодавства, до категорії комерційної таємниці належать:

- 1) установчі документи, документи, що дають змогу займатися підприємницькою або господарською діяльністю та її окремими видами;
- 2) інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпечних умов праці, реалізацію продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також інші порушення законодавства України та розміри заподіяних при цьому збитків;
- 3) знання і досвід у сфері реалізації продукції та послуг, дані про кон'юнктуру ринку, результати маркетингових досліджень;
- 4) відомості, що, за чинним законодавством, підлягають оголошенню.

23. Вплив технології комунікативного резонансу виявляється за допомогою:

- 1) новизни поданої інформації;
- 2) коректного подання інформації;
- 3) оперативного подання інформації;
- 4) відповідності поданої інформації уявленням, притаманним масовій аудиторії

Рекомендована література

Базова

1. Райченко А. В. Административный менеджмент учебник / А.В. Райченко. - М. : ИНФРА - М, 2007. - 416с.
2. Фомичев А. Н. Административный менеджмент / А. Н. Фомичев. - М.: Издат. дом Дашков и К°, 2006. - 228 с.
3. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова; за заг. ред. О. А. Бородіна. – Маріуполь: ПДТУ, 2015. – 84 с.
4. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С.Михаліцький. Львів : ЛьвДУВС, 2019. - 320 с.
5. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю.Гордієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. –216с.
6. Коленда Н.В.К 60 Адміністративний менеджмент.Збірник тестових завдань для студентів на пряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання/ Наталія Вікторівна Коленда. –Луцьк : Терен, 2015. –196 с.
7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування(модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум.–Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018.–28с.
8. Кудінова М. М. Збірка завдань до практичних занять з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навчально-методичний посібник / М. М. Кудінова. – Х. : Aladdin-print, 2014. – 24 с.
9. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник / Г. І. Забродська.– Електрон. дані. –Х. : ХДУХТ, 2017 –1

електрон. опт. диск (CD-ROM);

10. Адміністративний менеджмент для магістрів [Текст] : підручник /[О. М. Теліженко та ін.] ; за ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенко. –Суми : Університетська книга , 2017. –871 с.
11. Вдовенко Ю. С. Адміністративний менеджмент (теоретичні положення; пріоритети у виробничій сфері, державних органах, громадських організаціях) [Текст] : навч. посіб. / Ю. С. Вдовенко, С. М. Вдовенко, О. В. Рогова. –Чернігів : Лук'яненко В. В. [вид.] : Орхідея, 2015. –264 с.

Додаткова

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2222-15>
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон від 07.06.2001 № 2493-III [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
4. Бюджетний кодекс України : Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
5. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
6. Про засади державної регіональної політики: Закон від 05.02.2015 № 156VIII [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>