



Міністерство освіти і науки України

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені  
ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Навчально-науковий інститут бізнесу  
і менеджменту**

**Кафедра організації виробництва  
бізнесу і менеджменту**

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні вказівки для самостійного вивчення  
дисципліни**

для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 073 "Менеджмент"

Харків  
ХНТУСГ  
2021

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені  
ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту  
Кафедра організації виробництва бізнесу і менеджменту

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні вказівки для самостійного вивчення  
дисципліни  
для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 073 "Менеджмент"

Затверджено рішенням  
Науково-методичної Ради  
ННІ БМ ХНТУСГ  
Протокол № 8  
від 18.03.2021р.

Харків  
2021

УДК 005.5  
С12

Схвалено на засіданні кафедри організації виробництва,  
бізнесу та менеджменту ХНТУСГ (протокол № 12 від  
15.03.2021р.)

Адміністративний менеджмент: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 "Менеджмент" / Харків. нац. техн. у-т сіл. госп.-ва імені Петра Василенка; упоряд. Ю.М. Сагачко. - Харків: [б. в.], 2021. - 52 с.

Методичні вказівки з дисципліни "Адміністративний менеджмент" розроблено відповідно до навчальної програми. Видання включає організацію та планування самостійної роботи студентів

Видання призначене студентам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 "Менеджмент"

**Рецензенти:**

**ЛАГОДІЄНКО** Володимир Вікторович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеська національна академія харчових технологій.

**ПЛОТНИЦЬКА** Світлана Іванівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова.

**Відповідальний за випуск професор Красноруцький О.О.**

© Сагачко Ю.М., упорядкування, 2021

© ХНТУСГ, 2021

## ПЕРЕДМОВА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Адміністративний менеджмент” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета “Адміністративний менеджмент”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Адміністративний менеджмент” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Адміністративний менеджмент”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Адміністративний менеджмент” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню

засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які починають вивчати дисципліну “Адміністративний менеджмент”, повинні бути поінформовані викладачем про організацію самостійної роботи, її форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Організація та контроль процесу і змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

**СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ**  
**"АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"**

№ п\п	Назва змістовного модуля і теми
	<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту</b>
1	<b>Лекції:</b> Еволюція адміністративної думки
2	Закони, принципи, методи, що впливають на адміністративну діяльність менеджера-керівника
3	Сучасні погляди (концепції) на сутність адміністративного управління
4	Людина як суб'єкт і об'єкт у системі адміністративного управління
5	Організація адміністративного апарата
6	Наукова організація праці в апараті адміністративного управління
7	Комунікативні зв'язки і культура адміністративного управління
8	<b>Семінарські заняття:</b> Тема 1. Поняття адміністративного менеджменту
9	Тема 2. Технологія й психологія ділового спілкування
10	Тема 3. Вироблення алгоритму дозволу конфліктних ситуацій
11	Тема 4. Документаційне забезпечення управління.
12	Тема 5. Технології адміністративного менеджменту.
13	Тема 6. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації
	<b>Змістовий модуль 2. «Прийняття рішень в адміністративній діяльності»</b>
14	<b>Лекції:</b> Кадрова політика і стратегія в адміністративному управлінні
15	Адміністративна діяльність як процес, організованість, структура
16	Підвищення економічності, продуктивності, якості й ефективності у діяльності організацій

17	Управлінські адміністративні рішення
18	Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень
19	Методи в технології прийняття управлінських адміністративних рішень
20	<b>Практичні заняття:</b> Тема 7. Методи підготовки управлінських рішень
21	Тема 8. Прийняття рішень при роботі зі службовою документацією.
22	Тема 9. Розробка управлінських рішень методом колективного генерування ідей.
23	Тема 10. Організація переговорів і презентації
24	Тема 11. Моделювання діяльності керівника на етапі вступу на посаду.
25	Тема 12. Кар'єра в організації

## **ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **з дисципліни**

### **" АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ "**

**Змістовий модуль 1. «Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту»**

### **ТЕМА 1. ЕВОЛЮЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДУМКИ**

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Принципи адміністративного управління. Критика концепції адміністративного менеджменту.

#### **Теми рефератів**

1. Місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент.
2. Основи ділового адміністрування.
3. Адміністративного менеджменту за М. Вебером.
4. Принципи адміністративного управління за А. Файолем

5. Погляди науковців щодо сфери дослідження науки адміністративного менеджменту.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Яке місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент ?.

2. Провідні вчені, які започаткували науку про адміністративний менеджмент

3. Перелічіть основні принципи адміністративного управління з точки зору Ф. Тейлора.

4. Яка основна мета адміністративного менеджменту?

5. Назвіть підходи до визначення адміністративного менеджменту

### **Тести**

**1. Назвіть теорії, які лежать в основі ділового адміністрування:**

- а) науковий менеджмент Ф. Тейлора;
- б) функціональний підхід А. Файоля;
- в) теорія людських відносин Е. Мейо;
- г) теорія раціональної бюрократії М. Вебера;
- д) системний підхід.

**2. Основною метою адміністративної школи управління було:**

- а) розробка основних принципів управління;
- б) дослідження зовнішнього середовища організації;
- в) дослідження соціально-психологічного клімату організації.

**3. Характеристиками бюрократичної організації (за М. Вебером) є:**

- а) динамічні, з колегіальним принципом ухвалення рішень;
- б) виробничі, керовані харизматичним лідером;
- в) ієрархічні, діяльність яких визначається встановленими процедурами і правилами.



**4. Недоліками якої організації є недооцінка людського чинника, слабкий контроль за чинниками зовнішнього середовища, що змінюються, переоцінка стандартних процедур і правил:**

- а) бюрократичної;
- б) виробничої;
- в) сучасної;
- г) контролюючої.

**5. Визначите, досягнення якої школи управління перераховані: «Розвиток принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління всією організацією»:**

- а) наукового управління;
- б) адміністративної;
- в) людських відносин;
- г) системного підходу;
- д) ситуативного підходу.

**6. До принципів управління, розроблених**

**А. Файолам, відносяться:**

- а) єдиноначальність;
- б) контроль;
- в) централізація;
- г) планування;
- д) розподіл праці.

**7. Об'єктом адміністративного менеджменту є:**

- а) підприємство в цілому;
- б) матеріальні ресурси підприємства;
- в) відносини між людьми в процесі діяльно

## **ТЕМА 2. ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА АДМІНІСТРАТИВНУ ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА-КЕРІВНИКА**

Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Особливості управлінської праці.

## **Теми рефератів**

1. Роль менеджера-адміністратора як суб'єкта адміністративного менеджменту
2. Розкрийте різні підходи до поняття «адміністративний менеджмент».
3. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання
4. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємств
5. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту

## **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Наведіть визначення поняття «адміністрування».
2. Дайте визначення системи адміністративного менеджменту
3. З яких двох підсистем складається цілісна система адміністративного управління? Охарактеризуйте їх.
4. Проаналізуйте основні відмінності між категоріями «менеджмент» та «адміністрування» на підприємстві?
5. Які основні функції, завдання та вимоги до менеджера-адміністратора?

## **Тести**

### **1. За допомогою управлінських рішень здійснюється:**

- а) визначення цілей діяльності;
- б) закріплення людей за посадами і робочими місцями;
- в) розподіл ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

### **2. На що направлена концепція адміністративного управління:**

- а) удосконалення організаційної структури;
- б) на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому;
- в) удосконалення функціональної структури;
- г) централізацію управління.

### **3. Адміністративний менеджмент – це:**

а) вид діяльності, головною метою якого є управляти ресурсами підприємства за допомогою виконання основних функцій – планування, організації, контролю та мотивації;

б) тип менеджменту, головною метою якого є організація підбору, навчання, розстановка, оцінка і стимулювання персоналу, а також створення сприятливого клімату в колективі;

в) тип менеджменту, головною метою якого є розробка і ухвалення управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями та контроль їх виконання;

г) ключовий напрямок діяльності у будь-якій фірмі чи галузі бізнесу, який забезпечує управління фінансовими, матеріально-технічними та людськими ресурсами.

### **4. Адміністративна система управління передбачає:**

а) керований режим управління;

б) свідомий режим управління;

в) ручний і автоматичний режим управління;

г) цілеспрямований і ручний режим управління.

### **5. Основною функцією адміністративного менеджменту є:**

а) виробництво;

б) планування;

в) постачання;

г) організація.

### **6. У сучасному адміністративному менеджменті панує погляд:**

а) ефективність вимірюється здатністю організації виготовляти продукцію з найменшими витратами;

б) ефективність підвищується за умов можливості реалізації працівниками своїх здібностей;

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

г) найважливішим чинником підвищення ефективності є інформаційні технології.

### **7. Адміністративний менеджмент виконує такі**

**принципи:**

- а) економічний, політичний, адміністративний;
- б) політичний, соціальний, економічний;
- в) гуманітарний, ієрархічний, адміністративний.

**8. Змістом діяльності менеджера-адміністратора є:**

- а) процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю;
- б) процес створення навколишніх умов для групової діяльності;
- в) впровадження інноваційних технологій на виробництві;
- г) організація чіткої системи захисту і моніторингу персоналу.

**ТЕМА 3. СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ (КОНЦЕПЦІЇ) НА СУТНІСТЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Застосування системного підходу в управлінні. Застосування ситуаційного підходу в управлінні. Сутність методів управління. Класифікація методів управління. Економічні методи управління: сутність, зміст, основні достоїнства і недоліки. Адміністративні методи управління: сутність, зміст, основні достоїнства і недоліки.

**Теми рефератів**

- 1. Адміністративний менеджмент як концепція..
- 2. Сутність системного і ситуаційного підходу в управлінні.
- 3. Сутність економічних методів управління.
- 4. Основні достоїнства і недоліки економічних методів управління.
- 5. Сутність адміністративних методів управління.
- 6. Достоїнства і недоліки адміністративних методів управління.
- 7. Сучасні погляди (концепції) на сутність державно-адміністративного управління

## **Контрольні питання і навчальні завдання**

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.

## **Тести**

**1. Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:**

- а) інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірності залежності між змінними;
- б) є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому;
- в) результати одного рішення впливають на наступні рішення;
- г) керівник встановлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

**2. На початку формування менеджменту як науки було створено 5 наукових шкіл. Вкажіть, якої з перелічених нижче не існувало:**

- а) школа наукового управління;
- б) школа людських стосунків;
- в) школа науки управління;
- г) адміністративна школа.

**3. До адміністративних методів управління помилково віднесено:**

- а) посадові інструкції;
- б) розпорядження;
- в) накази;
- г) присвоєння почесного звання.

**4. Метод соціального регулювання передбачає:**

- а) контроль за діяльністю адміністрації організації;
- б) контроль за діяльністю соціальних виплат;
- в) контроль за розподілом грошових коштів;
- г) контроль за діяльністю робітників в організації.

**5. Суб'єктом адміністративного менеджменту виступають:**

- а) співробітники організації;
- б) виробничі процеси;
- в) підлегли;
- г) людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

**6. Який принцип передбачає, що планування в економічній організації повинно мати системний характер?**

- а) єдності;
- б) гнучкості;
- в) точності;
- г) участі.

#### **ТЕМА 4. ЛЮДИНА ЯК СУБ'ЄКТ І ОБ'ЄКТ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Соціальне управління та його ознаки. Публічне управління. Державне і громадське управління. Соціальне управління та його ознаки.

## **Теми рефератів**

1. Ознаки соціального управління.
2. Погляди науковців на соціальне управління.
3. Суб'єкт і об'єкт адміністративного управління
4. Управління людиною і керування групою в системі адміністративного менеджменту.
5. Особистість як суб'єкт та об'єкт управління

## **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Дайте визначення соціального управління?
2. Фактори соціально управлінських систем?
3. Що таке публічне управління?

## **Тести**

**1. Закінчіть наведений перелік: «повноваження, обов'язки, ...»**

- а) відповідальність;
- б) посада;
- в) мотивація;
- г) функція.

**2. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?**

- а) склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
- б) склад ланок управління організацією;
- в) супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління;
- г) розподіл управлінського персоналу на підрозділи.

**3. Публічне управління спрямоване на:**

- а) отримання прибутку;
- в) розпорядження фінансами та майном;
- б) вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням потреб усього суспільства
- в) вирішення соціально-економічних проблем.

## **ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО АПАРАТА**

Місце та роль адміністрації в організації.  
Адміністрація та підрозділи організації.

### **Теми рефератів**

1. Адміністрація як орган адміністративного управління.
2. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
3. Роль адміністрації в організаційній структурі.
4. Позиціонування підрозділів організації і адміністрації
5. Керівник і його роль в адміністрації

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Що таке «адміністрація»
2. Яка роль адміністрації в організації?
3. З яких підрозділів складається адміністрація?
4. Хто такий керівник і які рівні керівництва існують?

### **Тести**

**1. Складовими процесу адміністративного менеджменту є:**

- а) функції та управлінські рішення;
- б) методи та функції;
- в) управлінські рішення;
- г) функції, методи та управлінські рішення.

**2. Якими рисами характеру повинен володіти такий архетип керівника як «адміністратор»?**

- а) бути уважним та вміти надихати людей на максимальну самовіддачу;
- б) мати аналітичний склад розуму;
- в) бути гранично об'єктивним та покладатися на факти та логіку;
- г) методичність у роботі, прогнозування майбутнього.



## **ТЕМА 6. НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В АПАРАТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Планування робочого місця адміністративного менеджера. Умови праці та інтер'єр.

### **Теми рефератів**

1. Основні напрямки наукової організації праці в апараті управління.
2. Організація управлінської діяльності як система організаційно-технічних заходів.
3. Основні напрями вдосконалювання організації праці
4. Організація праці у групах структурних підрозділів.
5. Індивідуальне робоче місце і принципи його організації

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розкрийте основи наукової організації індивідуального робочого місця в апараті адміністративного управління.
2. Дайте визначення поняття посади і посадової особи в апараті адміністративного управління.
3. Дайте характеристику індивідуальному робочому місцю і принципи його організації.
4. Організація праці й управлінської діяльності в державних установах.
5. Організаційні зв'язки між ланками і ступенями управління

### **Тести**

#### **1. До особистих якостей керівника належать:**

- а) високий рівень освіти, виробничий досвід, прагнення до самовдосконалення;
- б) доброзичливе відношення до людей, вміння планувати свою роботу, виробничий досвід;
- в) фізичне і психологічне здоров'я, доброзичливе відношення до людей, впевненість у собі;
- г) високий рівень освіти, фізичне і психологічне

здоров'я, виробничий досвід.

**2. Менеджер організовує свою працю за такими напрямками:**

а) організація робочого місця і робочого часу;  
б) вивчення зарубіжного досвіду управління;  
в) залучення працівників до розробки і прийняття рішень;

г) управління виробничою діяльністю організації, управління підлеглими, управління собою.

## **ТЕМА 7. КОМУНІКАТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ І КУЛЬТУРА АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сутність комунікаційного процесу. Особливості невербального спілкування. Міжособистісне спілкування  
Слухи: неформальний канал спілкування

### **Теми рефератів**

1. Організаційні зв'язки між ланками і ступенями управління
2. Схема організованої комунікації.
3. Подвійне підпорядкування і координація в комунікативних процесах
4. Поняття організаційної культури.
5. Стили роботи адміністративного керівника
6. Теорії лідерства і їхнє застосування в умовах України.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте комунікативні зв'язки і культура адміністративного управління.
2. назвіть стилі роботи адміністративного керівника і дайте стисло характеристику.
3. Розкрийте поняття лідерства і його роль у керівництві організаціями.

## **Тести**

**1. Доведення завдань до виконавців супроводжується:**

- а) документальним контролем;
- б) інструктивно-роз'яснювальною роботою;
- в) інспекційною перевіркою;
- г) визначенням календарно-планових розмірів запасів.

**2. До основних типів повідомлень у межах низхідних комунікацій належать:**

- а) звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність;
- б) пропозиції щодо удосконалення роботи;
- в) посадові інструкції та накази;
- г) координація діяльності відділів, консультації лінійних керівників.

**3. Акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, – це:**

- а) накази;
- б) розпорядження;
- в) інструкції;
- г) статuti.

**4. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру, – це:**

- а) інструкції;
- б) накази;
- в) розпорядження;
- г) службова записка.

## ***СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ:***

### **Семінарське заняття 1**

#### **Поняття адміністративного менеджменту**

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату адміністративного менеджменту, його концепцій та завдань; проаналізувати

особливості адміністративного менеджменту в різних ділових культурах.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

### **Завдання**

Проаналізувати за різними науковими та навчальними джерелами основні теорії адміністративного управління та сучасні концепції адміністративного менеджменту.

Завдання оформити у форми табл. 1, 2.

Таблиця 1

### **Основні теорії адміністративного управління**

№ п/п	Назва школи	Вчені	Мета	Основні риси	Недоліки

Таблиця 2

### **Сучасні концепції та підходи адміністративного менеджменту**

№ п/п	Концепція (підхід)	Головна ідея	Обґрунтування концепції (підходу)

### **Ситуаційна вправа**

На підприємстві виготовляється велика номенклатура виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були

зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом повинен застосувати менеджер у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

## **Семінарське заняття 2**

### **Технологія й психологія ділового спілкування**

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату структури ділового спілкування, навчити аналізувати стилів ділового спілкування, а також реалізовувати різні методи викладу матеріалу в процесі ділової бесіди.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

**Завдання 1.** Запам'ятайте поняття.

**Ділове спілкування** – це процес взаємозв'язку та взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети.

Залежно від мети виділяють: пізнавальне, перекопувальне, емоційно-формульвальне, ритуальне спілкування, кожне з яких має свої цілі й форми.

Аналізу **структури ділового спілкування** як процесу: передавання інформації, взаємовплив, пізнання один одного, обмін результатами діяльності може бути характеристика його стосовно автономних компонентів, таких як:

- мета, зміст, засоби спілкування;
- учасники процесу, тип зв'язку, що встановлюється між ними;
- види й форми спілкування;
- стилі, стратегії і тактики спілкування;
- результат спілкування тощо.

**Форми ділового спілкування** досить різноманітні – ділові бесіди, консультації, ділові суперечки, дискусії, засідання, наради, збори, семінари, переговори, конференції, презентації, торги, прес-конференції, дебати, брифінги, реклама тощо.

**Завдання 1.** Запишіть і запам'ятайте вимоги до усного ділового мовлення.

Вимоги:

- точність у формулюванні думки, недвозначність, логічність, стислість, доречність;
- відповідність між змістом і мовними засобами та обставинами мовлення;
- вживання сталих словосполучень;
- різноманітність мовних засобів, нешаблонність у побудові висловлювання;
- виразність дикції;
- відповідність інтонації мовленнєвій ситуації;
- адекватна реакція на аудиторію.

**Завдання 2.** Сформулюйте правила ділового спілкування, скориставшись отриманими знаннями про зони спілкування.

### **Семінарське заняття 3**

**Вироблення алгоритму дозволу конфліктних ситуацій**

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату конфліктів, їх видів, а також використовувати рекомендації щодо запобігання конфліктних ситуацій у колективі, в якому ви працюєте чи навчаєтеся.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

**Ділова гра Дозвіл конфліктної ситуації в групі**

**Цілі гри**

Вивчити методи вирішення конфліктів.

Показати як діє механізм співпраці для вирішення конфлікту в групі.

*Вихідні теоретичні положення:*

Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Існують структурні і міжособистісні стилі вирішення конфліктних ситуацій. До структурних відносяться: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення комплексних цілей і використання системи винагород. До міжособистісним стилям вирішення конфліктів відносяться: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми. Рішення проблеми - це визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний з усіх боків. Той, хто користується таким стилем не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуацією.

#### **Методичні вказівки:**

Викладач розбиває навчальну групу на дві частини так, щоб кожна з малих груп мала досить стійка думка про іншій малої групі, що заважає їм нерідко прийти до взаєморозуміння у вирішенні спільних проблем. Кожна мала група вибирає свого лідера. Процедура вирішення конфлікту складається з наступних етапів:

*1. Етап* Групи повинні письмово підготувати:

перелік "А1", в якому вони вказують якими вони бачать себе;

перелік "А2", в якому висловлюють своє ставлення до іншої малої групі;

перелік "Б" своїх пророцтв про те, що інша мала група напише про них, тобто "Що ми думаємо про те, як вони думають про нас".

*2 Етап* Групи збираються разом, зачитують перелік "А" і перелік "Б". Результати не обговорюються.

3. *Етап* Малі групи обговорюють все те, що вони почули і готують перелік "В", тобто перелік проблем, на який треба звернути першочергову увагу в обох групах. В процесі обговорення в малих групах буде виявлено, що більшість спірних моментів прояснюється за рахунок простого обміну інформацією на попередньому етапі. Скоротиться також перелік "А", де залишиться тільки відноситься до самої проблеми.

4. *Етап* Малі групи зустрічаються разом і порівнюють свої переліки "В", які містять проблеми, що вимагають першочергової уваги в обох групах. Обговорюючи питання вони складають один перелік "Г", що включає тільки пріоритетні для двох малих груп проблеми. Цим і визначається рівень, з якого вправа може повторитись з етапу 2, і перелік "Г" піддається тією ж процедурою обробки.

5. *Етап* Обговорення з навчальної групою в повному складі плану дій по вирішенню проблем "Г переліку".

*завдання:*

Скласти переліки "А", "Б", "В" і "Г".

2. Після обговорення скласти звіт, в якому повинні міститися всі перераховані вище переліки і висновки щодо подолання конфліктної ситуації між малими групами.

## Семінарське заняття 4

### Документаційне забезпечення управління

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату діловодства та документаційного забезпечення процесу управління на підприємстві.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

### Питання для обговорення:

1. Поняття документаційного забезпечення управління.
2. Системи документообігу в організації.
3. Електронний документообіг в організації



## **Контрольні питання та завдання для самостійної роботи**

- Поняття документального забезпечення управління організацією.
- Особливості процесу роботи з документами в сучасній організації.
- Складові документаційного забезпечення управління.
- Характеристика основних систем документообігу в організації.
- Особливості електронного документообігу в організації.
- Системи автоматизації документообігу в організації.

### **Практичні завдання**

1. Складіть схему документообігу при застосуванні централізованої, децентралізованої та змішаної системи документаційного забезпечення управління.
2. Опишіть завдання та функції служби документаційного забезпечення великої організації.

## **Семінарське заняття 5.**

### **Технології адміністративного менеджменту**

**Мета заняття.** визначити та охарактеризувати сучасні технології адміністративного менеджменту як засобів для ефективного управління персоналом та іншими ресурсами організації

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

### **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?

### **Семінарське заняття 6.**

#### **Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації**

**Мета заняття.** розкрити механізм перспективного і стратегічного планування адміністративної діяльності, сформувані у студентів практичні навички адміністративного планування.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

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 мережеских графіків в плануванні роботи на рівні адміністративного менеджменту.

## Практичне завдання

Основною галуззю сільськогосподарського виробництва ПСП «Родючість» є рослинництво і тваринництво. Вони включають переважно виробництво овочів і молока цільного, продукція яких у структурі реалізації сільськогосподарських товарів складає відповідно 45,3 і 35,8 %. Зараз період підготовки до збиральних робіт по основних овочевих культурах і керівник має напружений інтенсивний графік роботи.

Необхідно скласти план наступного робочого дня керівника за допомогою методу «Альпи» та Правила Паретто (таблиця).

Таблиця

### Вихідні дані для планування робочого часу керівника агро формування

N з/п	Перелік справ керівника на робочий день	Попередня оцінка тривалості виконання справ без резерву часу, год.
1	Запрошення керівників і спеціалістів на нараду	0,1
2	Проведення наради	1,1
3	Вивчення проекту положення про маркетингову службу	0,5
4	Перегляд звіту про фінансові результати діяльності підприємства	0,2
5	Приєм відвідувачів	1,4
6	Підготовка до зустрічі іноземної делегації	0,5
7	Підготовка розпорядження про створення комісії з перевірки готовності техніки до збиральних робіт	0,4
8	Підготовка листа директора ДАК «Хліб України»	0,5
9	Участь у презентації продукції підприємства на районній виставці	1,2
10	Приєм іноземної делегації	0,9

11	Поїздка по полях господарства	1,7
12	Інформування працівників про перенесення робочого дня	0,1
13	Телефонна розмова з директором	0,2
14	Візит до начальника управління сільського господарства	1,0
15	Контроль за виконанням доручень відділу збуту	0,3
16	Вивчення інвестиційних пропозицій	0,9
17	Перегляд пошти	0,5
	Всього	11,5

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 2 «ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АДМІНІСТРАТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»

### *Лекції*

### ТЕМА 8. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

Кадрова політика в адміністративному управлінні.  
Стратегія в адміністративному управлінні.

#### Теми рефератів

1. Кадрова політика: сутя та завдання.
2. Особливості розробки кадрової політики в адміністративному управлінні.
3. Організація підготовки персоналу для адміністративного управління.
4. Технологічні особливості реалізації кадрової політики.
5. Особливості мотивації праці.

#### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте сутність понять кадрової політики і кадрової стратегії організації
2. Які Професійні вимоги висуваються до фахівців

стратегічного рівня.

3. Охарактеризуйте мотиваційні методи, безпосередньо пов'язані з виконуваною роботою.

### **Тести**

**1. Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів, службовців (технічних виконавців):**

а) залежно від функціональної ролі в процесі управління;

б) залежно від посади, яку вони займають;

в) залежно від особистої ролі в управлінні підприємством;

г) залежно від стажу роботи.

**2. Яка основна мета кадрової політики організації:**

а) створення згуртованої, відповідальної й високопродуктивної робочої сили;

б) мінімізація витрат на робочу силу;

в) створення максимальної кількості робочих місць;

г) забезпечення оптимального балансу процесів ротації та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації?

**3. На менеджерів якого рівня насамперед покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики:**

а) вищого;

б) середнього;

в) оперативного;

г) нижчого?

**4. Кадрову політику організації можна визначити як:**

а) систему підходів, які визначають основні напрями роботи з персоналом;

б) сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів і операцій щодо людей в організації;

в) спрямованість, послідовність, дотримання норм трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу;

г) аналіз структури персоналу й прогнозування його розвитку.

**5. Кадрова стратегія має орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації в реалізації стратегії:**

- а) фокусування;
- б) диференціації;
- в) комбінованої стратегії;
- г) лідерства в низьких витратах

## **ТЕМА 9. АДМІНІСТРАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРОЦЕС, ОРГАНІЗОВАНІСТЬ, СТРУКТУРА**

Функції та класифікації методів адміністративного менеджменту. Адміністративні методи управління

### **Теми рефератів**

1. Адміністративний процес як виконання служби
2. Адміністративне виробництво: структура і місце в адміністративно-управлінському процесі..
3. Проблеми упорядкування адміністративно-управлінського процесу.
4. Особливості здійснення управлінської діяльності в організаційних (не правових) формах

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. розкрийте сутність поняття діяльності. Існуючі теорії діяльності.
2. Охарактеризуйте види адміністративного процесу.
3. Роль управлінських процедур у механізмі адміністративного управління.
4. Форми здійснення управлінської діяльності.
5. Поняття організаційного акта управління.

### **Тести**

**1. Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:**

- а) інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірності залежності між змінними;
- б) є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому;
- в) результати одного рішення впливають на наступні рішення;
- г) керівник встановлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

**2. До адміністративних методів управління помилково віднесено:**

- а) посадові інструкції;
- б) розпорядження;
- в) накази;
- г) присвоєння почесного звання.

**ТЕМА 10. ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОСТІ, ПРОДУКТИВНОСТІ, ЯКОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Підходи до оцінки діяльності органів управління. Ефективність в управлінні як співвідношення результатів і мети.

**Теми рефератів.**

1. Проблема підвищення результативності й ефективності адміністративних структур.
2. Практика контрольно наглядової діяльності в сучасній Україні
3. Проблема зняття адміністративних бар'єрів в економіці.
4. Вплив організаційної культури на формування інноваційно-активної поведінки працівників організації.
5. Процедури реалізації прав і обов'язків громадян у сфері управління.
6. Аналіз руху відвідувачів як метод оцінки чіткості діяльності органів адміністративного управління.
7. Адміністрація і групи тиску

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розкрийте поняття продуктивність в управлінні.
2. Дайте характеристику якості в управлінні.
3. Контроль адміністративний і службовий.
4. Які процедури контрольної діяльності
5. Яка роль стратегічного і функціонального службового контролю.

### **Тести**

**1. Яка ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць, поліпшенні умов праці тощо?**

1. Економічна.
2. Соціальна.
3. Соціально-економічна.
4. Психологічна.

**2. Ефективність, яка використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів називається:**

1. Реальна;
2. Розрахункова;
3. Умовна;
4. Змішана.

**3. Які підходи використовують для визначення ефективності управління:**

1. Розраховують синтетичні показники ефективності управління;
2. Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки;
3. Застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів;
4. Усі вище перераховані.

**4. Що обумовлює об'єктивність та обов'язковість комплексного всебічного оцінювання ефективності управління підприємством?**



1. Велика розбіжність між встановленими та отриманими результатами.
2. Різноманітність ролей та функцій підприємства.
3. Розміри та види діяльності підприємства.
4. Кількість структурних підрозділів підприємства.

## **ТЕМА 11. УПРАВЛІНСЬКІ АДМІНІСТРАТИВНІ РІШЕННЯ**

Процедура ухвалення рішень. Етапи процесу керування. Систематизований пошук даних. Принцип Парето.

### **Теми рефератів.**

1. Підходи і розвиток теорії прийняття управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.
3. Особливості рішень на макро- і мікрорівні.
4. Оптимізація управлінських рішень.
5. Організація виконання рішень.
6. Оцінка ефективності прийняття рішення.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розкрийте сутність поняття управлінського рішення.
2. Специфіка адміністративно-управлінських рішень?
3. Охарактеризуйте систему класифікації ризиків інноваційного проекту?
4. Дайте характеристику класифікації управлінських рішень: за суб'єктивно-об'єктивними ознаками; за формами, змістом і часом дії; за місцем і функціями рішень у процесі управління.
5. Фактори, що визначають якість рішень.
6. Охарактеризуйте процес прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значущість, оперативність, результативність.
7. Загальна характеристика методів оптимізації управлінських рішень.

## **Тести.**

**1. Управлінські рішення класифікуються за часом дії на:**

- а) стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- в) директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні;
- г) оптимальні, раціональні.

**2. Управлінські рішення класифікуються за напрямом впливу на:**

- а) стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування;
- в) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- г) директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні.

**3. Потрібно визначити перспективні напрямки для розробки нового виду продукції для ринку. Це рішення відноситься до типу:**

- а) структурованих;
- б) незапрограмованих;
- в) формальних;
- г) інтуїтивних.

**4. Скоригувати прийняте рішення дозволяє:**

- а) вибір критеріїв;
- б) вибір альтернатив;
- в) встановлення обмежень;
- г) зворотній зв'язок.

## **ТЕМА 12. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Поняття «інформація». Види інформації. Методи отримання інформації.

## **Теми рефератів**

1. Інформаційні системи.
2. Інформаційні системи керівника.
3. Особливості автоматизації процесу прийняття рішень у людино-машинних системах.
4. Управління доступом і безпекою.
5. Програмні інформаційні продукти підтримки управлінських рішень на українському ринку.
6. Інформаційні технології і ПУР.
7. Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера.
8. Кібернетичний підхід до моделювання розумових процесів.

## **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Класифікація інформації.
2. Інформаційні системи управління виробництвом, фірмою
3. З яких позицій оцінюють значущість інноваційного проекту?
4. Забезпечення систем підтримки прийняття управлінських рішень: математичне, інформаційне, алгоритмічне.
5. Бази даних, бази знань, експертні системи, інформаційно-довідкові системи, інформаційно-аналітичні системи
6. Автоматизація процесу прийняття рішень
7. Шляхи вдосконалення процесу прийняття рішень в АСУ.

## **Тести.**

**1. До основних типів повідомлень у межах низхідних комунікацій належать:**

- а) звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність;
- б) пропозиції щодо удосконалення роботи;

в) посадові інструкції та накази;  
г) координація діяльності відділів, консультації лінійних керівників.

**2. Поділ цілей на економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні здійснюється за класифікаційною ознакою:**

- а) ієрархічності;
- б) змісту;
- в) функціональною;
- г) належності до фаз життєвого циклу організації.

**3. Види управлінської праці як розумової праці:**

- а) евристична, адміністративна, оперативна;
- б) розумова, фізична;
- в) важка, легка;
- г) складна, проста.

### **ТЕМА 13. МЕТОДИ В ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ**

Групові або колективні методи прийняття рішень.  
Методи впливу на виконавців.

#### **Теми рефератів**

- 1. Прогнозні сценарії при прийнятті стратегічних рішень
- 2. Стратегічні бесіди як засіб розуміння перспективи розвитку
- 3. Принципи економічного обґрунтування.
- 4. Соціально-психологічні методи оцінки у сфері обґрунтування прийнятих рішень.
- 5. Методи управлінської праці в ТПУР

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

- 1. Принципи і методи прогнозування
- 2. Організація робіт із прогнозування
- 3. Сутність і принципи аналізу, сфера застосування

4. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації управлінських рішень та менеджменту.

5. Методи управління в ТПУР

**Тести.**

**1. Потрібно визначити перспективні напрямки для розробки нового виду продукції для ринку. Це рішення відноситься до типу:**

- а) структурованих;
- б) незапрограмованих;
- в) формальних;
- г) інтуїтивних.

**2. Скоригувати прийняте рішення дозволяє:**

- а) вибір критеріїв;
- б) вибір альтернатив;
- в) встановлення обмежень;
- г) зворотній зв'язок.

**Практичні заняття.**

**Практичне № 7.**

**Методи підготовки управлінських рішень**

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату методів підготовки управлінських рішень.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

**Завдання**

1. Навести схему прийняття управлінських рішень в адміністративному менеджменті, використовуючи приклад рис. 1.



**Рис. 1. Схема прийняття управлінського рішення**

2. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень? Поясніть кожен з цих факторів на конкретному прикладі.

### **Ситуаційна вправа**

Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1. Нарікання клієнтів на якість продукції у пекарні.
2. Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства ЗАТ перед очікуваним скороченням.
3. Заборгованість керівництва ВАТ підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної платні.
4. Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.
5. Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молоко-переробного підприємства.
6. Вихід на пенсію головного бухгалтера торгівельно-виробничого підприємства.
7. Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками?

**Практичне № 8.**  
**Прийняття рішень при роботі зі службовою  
документацією.**

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату службової документації і роботи з нею.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

**Завдання.**

1. виправте помилки та відредагуйте поданий текст. Визначте, який це документ за найменуванням, за призначенням, за походженням, за терміном зберігання.

Шановний пане Олег!

Звертаємось до вас як до спеціаліста по питаннях реклами і запрошуємо стати агентом нашої реклаमाційної кампанії. Розщитуємо на ваше согласіє.

Кампанія гарантує сплату вашої роботи та винагороду у сумі 5% від ціни рекламаційних заказів.

З повагою...

2. Напишіть доповідну записку декану факультету з проханням переглянути розклад занять.

3. виправте помилки та відредагуйте поданий текст. Визначте, який це документ за найменуванням, за способом фіксування інформації, за видом створенням, за терміном зберігання.

Директорові школи

від учителя

Ткачук Г.П.

Доповідаю вам, що учні 11-Б класу проігнорували урок математики. Хочу, щоб ви розібралися в ситуації.

8 лютого 2012 року.

4. виправте помилки та відредагуйте поданий текст. Визначте, який це документ за найменуванням, за способом фіксування інформації, за видом створенням, за походженням.

Декану факультету

Я був відсутнім на занятті документаційного забезпечення управління: відвідував виставку художніх виробів з дерева.

5. Прочитайте уривок з тексту документа. Визначте, який це документ за найменуванням, за способом фіксування інформації, за місцем виникнення, за походженням. Дайте визначення цього документа.

СЛУХАЛИ: Сажко В.А. про стан підготовки до виробничої практики студентів групи БМ-21.

ВИСТУПИЛИ: Зорич Л.С. внесла пропозицію чітко визначити кожному студентові завдання і час здачі звіту про практику.

### **Практичне 9.**

#### **Розробка управлінських рішень методом колективного генерування ідей.**

**Мета заняття.** Практичне освоєння і відпрацювання навичок колективного генерування ідей (мозкової атаки), ділового спілкування при виробленні групових рішень.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

#### **Завдання**

1. Розробити управлінське рішення методом колективного генерування ідей.

Скласти звіт, який повинен містити протоколи пропозицій команд і керівників проектів, висновки експертної комісії і підсумковий документ - комплекс пропозицій щодо вирішення проблеми, підданої «мозковій атаці».

Висновок експертної комісії має містити оцінку діяльності групи за наступними показниками: правильність і оригінальність ідей, комплексність і глибина аналізу даної проблеми, дотримання регламенту в процесі дискусії, активність групи, коректність взаємин, якість виконання ролей.

#### **Вихідні дані**

*Теми для обговорень:*



- напрямку підвищення надійності і якості продукції на ранніх стадіях проектування нової техніки;
- напрямку зниження собівартості продукції;
- підвищення ефективності праці інженерно-технічних працівників в сучасних умовах (на держпідприємстві, в акціонерному товаристві, приватній фірмі і т.д.);
- вдосконалення підготовки фахівців у вищих навчальних закладах в умовах цільової інтенсивної підготовки;
- нові форми організації виробничої практики студентів;
- розвиток трудової і творчої активності членів колективу;
- вдосконалення соціально-психологічних відносин у колективі (в фірмі, у відділі, в бригаді);
- особливості діяльності керівника в умовах розширення демократичних форм управління;
- раціоналізація системи вищої освіти в Україні (підготовка бакалаврів і магістрів);
- розвиток демократичних засад в навчальному процесі;
- вдосконалення оплати праці в організації;
- збільшення обсягу продажів підприємства;
- зниження податкового тягаря підприємства;
- за вибором.

### **Семінарське заняття 10.**

#### **Організація переговорів і презентації.**

**Мета заняття.** забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату організації ведення переговорів і презентацій.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

#### **Питання для обговорення**

1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.

2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.

3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.

4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.

5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.

6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.

7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.

8. Етика службового спілкування.

**Базові поняття:** нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод "мозкової атаки"; метод "нарада без наради"; метод "телеконференції"; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів; принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарської діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів

## **Семінарське заняття 11.**

**Моделювання діяльності керівника на етапі вступу на посаду**

**Мета заняття.** Вивчення процедури входження в посаду керівника. Виявлення різних точок зору на проблему входження в посаду. Оцінка готовності зайняти посаду керівника. Тренінг ділового спілкування, ведення дискусій. Навчання моделюванню процесу входження в посаду

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

**Завдання:**

1. Група розбивається на три частини, отримує вихідні дані і виконує завдання відповідно до методичних вказівок.

**Вихідні дані:**

Місце дії - відділ маркетингу. Останнім часом він ледь справляється зі своєю роботою. Системою стала робота у вихідні дні. Спостерігається висока плинність кадрів. Колектив щорічно оновлюється на 20 - 25%. Близько 40% складають молоді працівники.

Неблагополучне становище в відділі викликано поганою організацією праці, слабкістю матеріальних стимулів, низькою виконавчою дисципліною і відповідальністю за виконання завдань. Часто змінюються керівники. Так, за два роки звільнилося три керівника групи по реалізації продукції.

Два дні тому наказом начальника відділу був звільнений з посади керівник групи, але залишений в тому ж відділі.

Виходячи з характеристики даної ситуації в процесі ділової гри, необхідно виконати три завдання:

**1. Завдання** Ви затверджені на посаді керівника групи в момент, коли там склалася критична ситуація. Колектив з вами не знайомий. Після роботи має пройти збори відділу.

Підготуйте тези свого виступу, дотримуючись наступного плану:

Що ви можете розповісти про себе як про людину і фахівця (ваше минуле, сьогоднішня, плани на майбутнє)?

Які мотиви спонукали вас прийти саме в цю організацію і зайняти посаду керівника групи?

Ваше ставлення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання ви б хотіли вирішувати?

Що ви очікуєте від колективу, в чому хочете знайти підтримку і розуміння?

Як ви уявляєте собі майбутнє колективу, його діяльність і перспективи зростання?

Якщо врахувати, що члени колективу будуть порівнювати ваші дії, чекаючи підтвердження своїм припущенням, ваш виступ має бути коротким, чітким, аргументованим, переконливим, емоційно яскравим.

**2. Завдання** Ви затверджені наказом начальника відділу маркетингу керівником групи. З колективом ви не знайомі, але попередньо поінформовані про важку ситуацію в відділі. Завтра ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися.

Подумайте, які завдання вам треба вирішити, з ким зустрітися, таку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Ви не повинні бути захоплені зненацька в свій перший день. Якщо ви не можете відразу заявити про себе як про господаря становища, здатному організатора, опинитися в полоні у "плинності" і обставин, вам важко буде в подальшому розраховувати на успіх.

Подумайте, що і в якій послідовності ви будете робити в перший день роботи.

Пам'ятайте, що підлеглі очікують від вас багато чого: рад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного укладу роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали і т.п.

Вас свідомо чи несвідомо будуть порівнювати з колишнім керівником. Всі ваші дії, висловлювання, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлеглі будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому і зіставляти з ним свої надії.

Розробіть план першого робочого дня.

**3. Завдання** Вас призначено керівником групи по реалізації продукції відділу маркетингу. З завтрашнього дня

ви приступаєте до виконання своїх службових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи в подібному трудовому колективі. Вам доведеться зіткнутися з безліччю невирішених питань, непередбачуваними вчинками ваших нових підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності і загострюється складним, майже критичним станом справ у відділі. Але це не позбавляє вас від обов'язку оперативно і правильно реагувати, справедливо оцінювати і приймати обгрунтовані рішення в кожному конкретному випадку. Від виробленого вами враження, від правильної поведінки в перші дні залежать ваш авторитет в колективі і ефективність його роботи.

На підставі наявної інформації, особистого досвіду, установок і уявлень постарайтеся прогнозувати свою поведінку, якщо в перший день роботи ви зіткнетеся з такими ситуаціями:

Один з працівників звернувся з проханням надати завтра відгул, тому що йому треба відвідати хворого родича в лікарні за містом.

Ви отримуєте колективну скаргу на одного зі своїх підлеглих.

До вас підійде літній працівник і відразу почне ляяти колишнього керівника.

Вам повідомлять про поломку дорогого комп'ютера.

Вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на нараду до начальника відділу.

Вам запропонують ввечері після роботи зібратися вузьким колом у одного з членів вашої групи і відзначити вступ на посаду.

Вам зателефонують і, не представившись, зажадають призначити двох осіб для чергування в гуртожитку підприємства.

Постарайтеся дати короткий опис програми ваших дій в кожному конкретному випадку. При обгрунтуванні своїх дій необхідно відповісти на питання:

Які думки виникли в перший момент?

Як би ви хотіли вчинити?  
Як чините в дійсності?

## Семінарське заняття 12. Кар'єра в організації

**Мета заняття.** познайомитись з дослідженнями кар'єрного росту закордоном; провести порівняння та визначити чи всі закордонні рекомендації можливо втілити на вітчизняних підприємствах, організаціях, установах.

**Підготовка до заняття.** Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

### **Зміст і послідовність виконання завдання:**

Пропонуємо вашій увазі кар'єрні поради від Нельсона Ванга –генерального директора Collide, мобільного додатку для побачень. Нельсон Ванг на Quogадав відповідь на питання: “Яка найкориснішу пораду про кар'єру ви отримували?” Ось чим поділився містер Ванг: “Протягом останніх 9 років я працював в таких компаніях, як Cisco і VMware, був частиною маленьких стартапівBox і Optimazly . Я також працював на MTV, в невеликій юридичній компанії і в UCLA. І незалежно від місця роботи, я завжди помічав одні й ті ж моделі поведінки, які ведуть до успіху, і працював над ними останні 9 років. Я ніколи не розповідав про них. До сьогоднішнього дня. Чим більше я їх використовую, тим успішнішим я стаю. Сподіваюся, що вони допоможуть і вам.”

Нижче представлений список з 10 пунктів, які допоможуть прискорити ваш кар'єрний ріст:

**1. Викладайтеся на роботі.** Викладайтеся на роботі! Ви будете здивовані наскільки люди цінують справжні, осмислені робочі відносини. Не потрібно бути корпоративним роботом. В Шеріл Сендберг є відмінна цитата на цю тему: “Мотивація приходить, коли ми працюємо над речами, які нас хвилюють. Але вона також залежить від людей з якими ми працюємо, і про які ми піклуємося. Турбота –це знання. Ми повинні знати, що вони люблять і ненавидять, що вони відчувають, а не тільки те, що діється у

них в головах. Якщо ми хочемо завоювати їхні серця і голови, ми самі повинні керувати і серцем, і головою. Я не вірю, що ми ділимося на дві частини: професіонали з понеділка по п'ятницю, і справжні весь інший час. Це розділення, можливо, ніколи й не працювало, але в сьогоднішніх реаліях в ньому взагалі немає сенсу. Ми всі професіонали і ми всі реальні, одночасно.”

**2. Надихайте!** Вам не все одно. Ви по-справжньому хочете змінити ситуацію. Люди бачать це в ваших рухах, чують у вашому голосі. Знаєте що? Харизма заразлива. Вона надихне ваших працівників і ваших клієнтів! Вона допоможе вам у вашому просуванні. Кар'єрне зростання буде забезпечений! Якщо ви ставитеся до роботи, як до обов'язку – вона і буде обов'язком. Але якщо ви захоплені тим, що ви робите і змінами, які ви хочете зробити, робота ніколи більше не буде тягарем. Це стане місією. І це змінить все.

**3. Виділіть головне.** У якийсь момент у вас з'явиться список завдань, яких ви не розумієте. Замість того, щоб переживати через це і здаватися, сфокусуйтеся на тому, що дійсно важливо для успішного закінчення дня. Кожен день створюйте список з трьома найбільш нагальними справами, над якими вам потрібно попрацювати, і які зроблять величезний вплив на бізнес. Уміння виділити головне приносить результати.

**4. Побудуйте картину майбутнього.** Багато застрягають в своїх помилках. Як це відбувається? Ви озираетесь в минуле, зациклюєтесь на проблемах, і ось ви вже не можете зосередитися на поточних завданнях. Для таких ситуацій є спеціальний засіб – “Тест 10-ти років”. Запитайте себе: чи буде це проблемою через 10 днів, 10 тижнів, 10 місяців? А через 10 років? Чи буде ця проблема мати значення через 10 років? У 99% випадків Ваша відповідь буде – “ні”. Так що не потрібно зациклюватися на цьому, тримайте голову вище і дивіться в майбутнє!

**5. Не бійтеся невдач.** Щось у вас буде виходити дуже добре, а щось – не дуже. Спокійно до цього ставтеся, це

нормально і це найкраще, що ви можете зробити. Люди будуть поважати вас за це. Чому? Та тому що ви показуєте їм, що ви вже пройшли і прийняли і погане, і хороше. Більшість людей в принципі приймають тільки хороше. Правда.

**6. Працюйте творчо.** “Ви художник або тільки дотримуетесь інструкцій?” –Сет Годін. Якщо ви дійсно хочете зробити кар’єру в компанії –сліпо слідувати інструкціям марно. З іншого боку, подумайте ви, адже слідувати інструкціям безпечно. Це просто. Але це рідко додає цінності компанії і вам, як її співробітнику. Ви станете цінним тоді, коли позбудетеся від статусу кво, розширите межі того, що може бути зроблено рядовим співробітником. Найчастіше вам знадобитися величезна кількість креативу і нестандартних ідей. Не бійтеся бути художником на роботі!

**7. Будьте наполегливі.** Більшість людей не можуть адекватно справлятися з відмовами і неприємностями. Але ніхто не казав, що вирішувати складні і важливі проблеми буде просто. Тільки ті, хто зберіг завзятість, зуміли домогтися поставлених цілей. Дотримуйтеся початкового курсу. Подивіться на AirBnB: у них пішло на це більше тисячі днів, але ж де вони зараз!

**8. Переборіть страх.** Коли ви налякані, то ви – найгірший кандидат для будь-якої роботи, яку хочете отримати. Страшно заговорити про підвищення, яке ви точно заслужили? Страшно спробувати нову бізнес ідею? Ось питання, яке ви дійсно повинні задати собі: “Якщо я ніколи не спробую, то як я дізнаюся?” Знаєте чого ви повинні дійсно боятися? Жалю від невикористаних можливостей. Рух –ось основні ліки від страху!

**9. Ніколи не виправдуйтеся.** Просто йдіть і робіть. Ми б розповіли про це більше, але Маніфест від Холсти вже давно сказав все за нас.10. Цінуюте момент. Життя коротке. Проживіть його на повну. Посміхайтесь! Надихайте оточуючих! Смійтеся до болю в животі! Кричіть “Бу-ху-у!”, Коли укладаєте велику угоду. Розкажіть про це Вашим колегам, скажіть їм наскільки вони круті.



## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Під час вибору критеріїв оцінки засвоєння студентом програми дисципліни враховано виконання програми і засвоєння матеріалу в частині лекційних і семінарських і практичних занять, а також виконання передбаченої програмою самостійної роботи.

Усі види контролю (усне опитування, письмове опитування, модульне опитування, тестове опитування) тісно пов'язані та організуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів і забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань.

Після закінчення вивчення курсу (частини курсу) підсумковий контроль з дисципліни проводиться у формі екзамену і студент може набрати протягом семестру в точках контролю від 60 до 100 балів включно.

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		оцінка за модуль	для заліку
31-35	A	відмінно	зараховано
28-30	B	добре	
26-27	C		
23-25	D	задовільно	
21-22	E		
13-20	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-12	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Бородіна, О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. Посіб. Приазов. держ. техн. ун-т. - електрон. текст. дан. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
2. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
3. Гурова О.О., Стасенко О.М. Адміністративний менеджмент: навч.посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім.В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2014. 383с.
4. Герберт А., Саймон Г.Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. — 4-те вид., переробл. і допов. К.: АртЕк, 2015. 392 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник 4-е изд. перераб. і дополн. М.: ЮНИТИ, 2010. 512 с.
7. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. - Львів: «Інтелект-Захід», 2012 – 533 с.
8. НовакВ. О., Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т, Ін-т економіки та менеджменту. К.: Кондор, 2007. 462 с.
9. Новиков Б. В., Сініюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. для студ. Вузів. К.: ЦНЛ, 2004. 560с.
10. Адміністративний менеджмент . Посібник / А.В. Райченко Київ, Освіта 2008.

### Допоміжна

1. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: посібник. 6-те вид., переробл. і доповн. К.: Либідь, 2010. 480 с.
2. Цимбалюк О.В. Документальне забезпечення управління. – Університетські наукові записки. 2006 №1 (17) – с. 215-221.

3. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції/А. Герберт, Г. Саймон ;пер. з англ. – Вид. перероб. і доп. К.: АртЕк, 2001. 392 с.

4. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>.

5. Беднарська О. Р. Прийняття управлінських рішень з урахуванням запланованих ризиків діяльності машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2010. № 691. С. 19–26.

6. Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2016. № 4. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4\\_ukr/4\\_2016.pdf#page=127](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127)

### Інформаційні ресурси

Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>

Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>

Бібліотека ХНТУСГ. URL: <https://library.khntusg.com.ua/>

Електронна бібліотека. URL: <http://lib.meta.ua/>  
Студентська електронна бібліотека URL: <http://www.lib.ua-ru.net/>

Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>

Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Навчальне видання

## АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки  
для самостійного вивчення дисципліни

Упорядник:  
**САГАЧКО** Юлія Миколаївна

Формат 60x84/16 Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.  
Ум. рук. арк. 2,68  
Тираж 50 пр.

Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка  
61002, м. Харків вул. Алчевських, 44