

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу**

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ю. Л. Романишин

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

**Івано-Франківськ
2023**

УДК 342 (045)
Р-69

Рецензент:

Опар Н. В. – доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № 3 від 16.05.2023 р.)*

Романишин Ю. Л.

Р-69 Адміністративний менеджмент: методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2023. 50 с.

МВ 02070855-19977-2023

Методичні вказівки містять короткий огляд теоретичного матеріалу, питання для підготовки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи, виконання контрольної роботи; перелік питань для контролю та атестації знань студентів; рекомендовані джерела інформації з дисципліни «Адміністративний менеджмент». Розроблені відповідно до робочої програми навчальної дисципліни та навчального плану підготовки магістрів денної та заочної форм навчання.

Призначені для підготовки магістрів за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Ним можуть користуватися бакалаври, магістри, аспіранти інших спеціальностей та слухачі курсів підвищення кваліфікації.

УДК 342 (045)
Р-69

МВ 02070855-19977-2023

© Романишин Ю. Л.

© ІФНТУНГ, 2023

Відповідальний за випуск,
завідувач кафедри документознавства та
інформаційної діяльності

Юлія РОМАНИШИН

Член експертно-рецензійної комісії університету

Мирослава ВЕНГРИНЮК

Нормоконтролер

Лідія АРТИМ

Інженер I категорії

Тетяна МАКАР

ЗМІСТ

Вступ.	4
1. Короткий огляд лекційного курсу.	6
2. Завдання до практичних занять	12
3. Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи	21
4. Перелік питань для самостійної та індивідуальної роботи.	25
5. Ситуаційні справи.	27
6. Перелік питань для контролю та атестації знань студентів з дисципліни «Адміністративний менеджмент	40
Додатки	43
Рекомендовані джерела інформації.	48

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в інформаційному суспільстві не оминули увагою і сферу управління. Сьогодні, використовуючи інструментарій реінжинірингу інформаційних процесів відбувається розвиток сервіс-орієнтованого державного сектору у сфері надання різного виду послуг суспільству. Зростає інформаційний попит саме на послуги адміністративного характеру. Використовуючи інноваційні технології та вивчаючи досвід іноземних держав стрімко впроваджуються управлінські технології у процеси адміністрування як державних установ, так й організацій різних форм власності. Це призводить до змін у методах, механізмах, засобах, інструментах і формах державного управління та публічного адміністрування. Державні структури нового типу потребують нових підходів та висококваліфікованих фахівців, які відповідають інноваційним змінам та сучасним вимогам ринку праці. Адміністративний менеджмент саме той напрям діяльності, який відповідає за прийняття й реалізацію управлінських рішень в установі через процедури регламентування і розпорядження її діяльністю. Ефективність адміністративних процесів у будь-якій установі базується на професійних знаннях й уміннях, компетенціях та навичках фахівців. Саме тому, в навчальний план підготовки магістра спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» введено дисципліну «**Адміністративний менеджмент**».

Мета вивчення дисципліни – набуття магістрами компетентностей щодо мети, завдань, структури, методів, напрямів реформування, технологій управління у сфері адміністративного менеджменту, використання у практичній діяльності дієвої системи адміністрування для досягнення продуктивного функціонування установи та формування адміністративних відносин, які спонукають колектив до реалізації завдань і цілей організації.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен демонструвати такі **результати навчання** через *знання, уміння та навички*:

- демонструвати знання з методологічних основ адміністративного менеджменту, його цілей та завдань, системи функцій та методологічної бази;
- здатність забезпечувати системний підхід до організації основних процесів адміністративного управління, реалізовувати функції, що забезпечують реалізацію адміністративних процесів;
- демонструвати навички застосування методів та технологій реалізації адміністративних процесів, прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту, інформаційно-комунікаційних технологій, методів планування, організації, контролю, мотивування щодо управлінських процесів;

- здатність використовувати процедури та види управлінської діагностики й аналізу щодо компонентів системи адміністративного менеджменту;

- демонструвати уміння з планування й організації адміністративної роботи;

- здатність ухвалювати раціональні адміністративно-управлінські рішення для забезпечення стійкості організації в умовах динамічного розвитку та гнучкості до процесів адаптації до зовнішніх умов.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів **компетентностей**, передбачених стандартом другого (магістерського) рівня вищої освіти України за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

Метою цих методичних вказівок є надання допомоги магістрам у підготовці до практичних занять з курсу «Адміністративний менеджмент», написання контрольної роботи, здійснення самостійної та індивідуальної роботи.

Методичні вказівки **складаються** з короткого огляду лекційного матеріалу, завдань до практичних занять та контрольної роботи, питань для самостійної та індивідуальної роботи студентів, ситуаційних вправ і кейс-завдань, завдань для колоквіуму та підсумкового контролю знань. Перед виконанням практичних занять необхідно вивчити лекційний матеріал та опрацювати рекомендовану літературу.

1 КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЛЕКЦІЙНОГО КУРСУ

ЛЕКЦІЯ №1

ТЕМА: АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ, СУТНІСТЬ, СИСТЕМА.

План

1. Теорія адміністративного менеджменту.
2. Адміністративний менеджмент та адміністративний процес.
3. Принципи адміністративного менеджменту.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, адміністрування, адміністративний процес, адміністративна діяльність, адміністративне управління, бюрократія.

Виникнення та історія розвитку адміністративного менеджменту. Підходи та теорії розвитку адміністративного менеджменту: правові школи в Німеччині, модель «адміністративної ефективності» В. Вільсона та ін. Школи адміністративного менеджменту: школа наукового управління, адміністративна (класична) школа, школа психології людських відносин, школа науки управління (кількісна школа), емпірична школа, школа соціальних систем та ін. Підходи до розвитку адміністративного менеджменту на сучасному етапі: поведінковий, системний, ситуаційний (кейсовий) тощо.

Трактування поняття «адміністративний менеджмент» у вітчизняному та закордонному наукових середовищах. Суб'єкти, суб'єкти, мета, завдання та функції адміністративного менеджменту. Адміністрування, як один із найважливіших ресурсів керівництва та управління, що передбачає процес формування функцій адміністрування, а вже потім – створення відповідних органів. Складові елементи, функції та документація процесу адміністрування. Особливості бізнес-адміністрування.

Адміністративний процес та адміністративна діяльність, як основні складові адміністративного менеджменту: характеристика, особливості.

Підходи до адміністративного менеджменту: історичний, адміністративний, правовий, економічний, соціальний, соціально-психологічний, статистичний, екологічний, системний, структурно-функціональний та ін. Принципи адміністративного менеджменту за А. Файолем. Принципи та характеристики адміністративного менеджменту за М. Вебером. Бюрократія в адміністративній діяльності. Концепція 7-S Т. Пітерса та Р. Вотермена.

ЛЕКЦІЯ №2

ТЕМА: ФУНКЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСАХ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

План

1. Базові функції адміністративного менеджменту.
2. Сучасні технології в системі адміністративного менеджменту.

Ключові слова: управлінські рішення, делегування, повноваження, організаційні структури управління, бюрократичні організаційні системи, адаптивні організаційні системи.

Суть функцій управління та їх класифікація. Особливості функцій адміністративного менеджменту. Функції управління за часом дії: послідовні (планування, організація, мотивація контроль) та безперервні (ухвалення управлінських рішень, управління конфліктами та ін.). Особливості функції «Планування» та її види. «Організація», як функція управління в аспектах горизонтального та вертикального поділу праці в установі. Поняття та характеристика делегування повноважень. Процес делегування повноважень. Види повноважень: лінійні, апаратні (рекомендаційні, повноваження обов'язкового погодження), функціональні (штабні), паралельні. Функція «Мотивація» та її особливості. Види мотивації: адміністративна, економічна, моральна, матеріальна. Важелі мотивації – стимули та мотиви. Негативне стимулювання та нетрадиційні підходи до мотивації працівників. «Контроль», як заключна функція управлінського процесу. Суб'єкти, об'єкти, функції та види контролю. Особливості адміністративного контролю. Функція «Регулювання» в системі адміністративного менеджменту.

Організаційні структури управління: поняття, характеристика, особливості, форми. Адаптивні організаційні системи управління: матрична, конгломеративна. Бюрократичні організаційні системи управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна тощо.

Сучасні види інформаційно-комунікаційних технологій та соціальних сервісів Web 2.0 в інформаційно-управлінській діяльності установи. Хмарні технології та послуги, технології штучного інтелекту, віртуальні інформаційні сервіси, діаграма Ганта, система Trello та ін. Інформаційна безпека та захист управлінської інформації.

ЛЕКЦІЯ №3

ТЕМА: МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ПРОЦЕСАХ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

План

1. Методи адміністративного менеджменту.
2. Види та процес прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: методи управління, адміністративні методи, управлінське рішення, модель прийняття управлінського рішення.

Характеристика методів управління. Видова класифікація методів управління. Особливості адміністративного впливу, як важливої складової притаманної адміністративним методам управління. Поняття та реалізації адміністративних методів. Переваги та недоліки їх застосування. Форми прояву адміністративних методів в установі: обов'язкові розпорядження, узгоджувальні дії, рекомендації тощо. Групи адміністративних методів: організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі. Особливості адміністративних методів управління. Види адміністративних методів: організаційні, розпорядчі, дисциплінарні. Організаційні методи управління (регламентування, нормування та інструктування) та їх видова характеристика. Розпорядчі методи управління та форми їх здійснення (наказ, розпорядження, постанова, вказівки, настанови тощо). Особливості дисциплінарних методів управління та їх класифікація.

Поняття управлінського рішення. Рішення приймає керівник та несе за нього відповідальність. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Прийняття управлінського рішення може бути: інтуїтивним, раціональним, врівноваженим, імпульсивним, ризикованим, інертним тощо. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації. Стадії процесу прийняття рішення. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення. Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як: права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Моделі прийняття управлінських рішень: класична, поведінкова, ірраціональна тощо. Процес прийняття управлінських рішень – неперервний.

ЛЕКЦІЯ №4

ТЕМА: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УСТАНОВАХ.

План

1. Типологія конфліктів. Причини виникнення конфліктів.
2. Модель процесу конфлікту.
3. Стратегії поведінки та управління конфліктами.

Ключові слова: конфлікт, предмет конфлікту, учасники конфлікту, модель конфлікту, матриця вирішення конфліктів.

Поняття та характеристика конфлікту, як соціально-психологічного та професійно-ділового явища. Концепції позитивно-функціонального та руйнівного характеру конфліктів. Класифікація конфліктів за різними ознаками. Типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий. Наукові парадигми дослідження конфлікту: адисциплінарний підхід та ін. Причини виникнення конфліктних ситуацій: об'єктивні обставини, організаційно-управлінські (структурно-організаційні, функціонально-організаційні, індивідуально-функціональні, ситуативно-управлінські), соціально-психологічні (втрати та перекручування інформації в процесі комунікації, внутрішньогруповий фаворитизм, прагнення влади, різний підхід до оцінки одних і тих самих складних ситуацій та ін.), особистісні причини (низька конфліктостійкість, суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустимої та ін.). Також, до причин конфліктів відносять обмеженість ресурсів, які потрібно поділяти, взаємозалежність завдань, відмінність у цілях, розбіжність в уявленнях і цінностях, відмінність у манері поведінки, рівні освіти, погані комунікації тощо.

Конфлікт – це складна взаємозалежна система та процес, який динамічно розвивається. Складові конфлікту: предмет конфлікту, учасники, умови протікання конфлікту, мотиви сторін, цілі сторін, позиції учасників конфлікту. Періоди розгортання конфлікту: передконфліктний, відкритий період, післяконфліктний. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.

Структурні методи вирішення конфлікту: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород. Координаційні механізми управління конфліктною ситуацією (за М. Вебером): ланцюг команд, принцип єдиноначальності, засоби інтеграції тощо. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях: стратегії Р. Блейка та Дж. Моутона, матриця Томаса та Кілмена, підходи А. Філлі, сучасні стратегії та підходи.

ЛЕКЦІЯ №5

ТЕМА: ВЛАДА ТА ВПЛИВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.

План

1. Поняття влади. Джерела та основи влади.
2. Форми влади.
3. Вплив та його прояви в діяльності організаціях.

Ключові слова: влада, вплив, джерело влади, основи влади, легітимність, переконання.

Поняття та особливості влади. Застосування влади ефективно тільки тоді, коли людина визнає її джерело законним та прийнятним. Джерело влади – отримання доступу до контролю основ влади. Основи влади – те, що дозволяє носіям влади маніпулювати поведінкою інших. Влада та вплив – це інструменти лідерства і єдині засоби, які має керівник. Ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади, достатній для забезпечення досягнення мети.

Форми влади: влада основана на примусі (вплив через страх), основана на винагороді, законна (традиційна), експертна влада (вплив через розумну віру), еталонна (влада прикладу) влада (вплив через сліпу віру, харизматичний вплив). Типи влади, яка базується на авторитеті: раціонально-легальна, харизматична, традиційна, вплив. Фактори, що впливають на розподіл влади: здатність працівника справлятися з невизначеністю, незмінні одиниці (працівники) організації, зовнішні фактори тощо. Ресурси влади: фізичні, економічні, знання, як ресурс (адміністративні, професійні знання та ін.), технічні, нормативні. Особливості влади в добровільних організаціях. Делегування повноважень є важливим аспектом управління та способом зміцнення влади. Професійні деформації («адміністративний захват», управлінська ерозія, синдром емоційного вигорання та ін.) та деструкції в управлінській діяльності.

Вплив – процес, у ході якого одна із сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони. Форми впливу: переконання та участь. Переконання ґрунтується на владі прикладу і владі експерта. Участь має позитивний вплив на задоволення працею. Емоційний інтелект, як інструмент впливу в організаціях.

ЛЕКЦІЯ №6

ТЕМА: ЛІДЕРСТВО. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА.

План

1. Поняття та підходи до лідерства.
2. Сучасні моделі лідерства та стилі керівництва.

Ключові слова: лідер, лідерство, моделі лідерства, керівництво, підходи до лідерства, стиль управління.

Поняття, характеристика та особливості лідерства. Лідерство – управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Формальне та неформальне лідерство в установах. Підходи до лідерства: підхід з позиції особистісних якостей (теорія «великих людей» або особистісна теорія лідерства), поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Ефективні риси сучасного лідера. Типи поведінки керівника-лідера: стиль підтримки (підтримуване керівництво), інструментальний стиль (директивне керівництво), керівництво, що передбачає участь (підлеглих), партисипативний стиль (керівництво, орієнтоване на досягнення) тощо.

Сучасні моделі лідерства: атрибутивна, харизматична модель, концепція перетворювального лідерства (лідер-реформатор), виробнича модель, гуманістична, ліберальна (недбалий стиль керівництва), авторитарна, інтеграційна модель та ін.

Стилi керівництва за Р. Лайкертом: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі. Стиль керівництва з Р. Блейком та Дж. Моутоном (модель «управлінська решітка»). Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера (зміна стилю ефективного управління залежно від умов конкретної ситуації). Модель «шлях-ціль» Т. Мітчелла та Р. Хауса (на основі ситуаційної моделі та теорії очікувань). Модель керівництва за Реддіном. Ситуативна теорія управління «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бленчарда.

2 ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1-2

ТЕМА: АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ, СУТНІСТЬ, СИСТЕМА.

Мета: охарактеризувати основні категорії адміністративного менеджменту, порівняти базові дефініції адміністративного менеджменту, розглянути в еволюційному ракурсі основні етапи становлення й розвитку традиційних та сучасних шкіл і наукових напрямів адміністративного менеджменту.

Студент повинен знати: основні категорії адміністративного менеджменту, дефініції адміністративного менеджменту, адміністрування, бізнес-адміністрування, адміністративного процесу, взаємозв'язки адміністративного менеджменту з іншими дисциплінами.

Студент повинен вміти: визначати проблеми розвитку адміністративного менеджменту, здійснювати порівняльний моніторинг розвитку адміністративного менеджменту в Україні та закордоном.

ЗАВДАННЯ

1. Розглянути основні категорії адміністративного менеджменту.
2. Охарактеризувати принципи та підходи адміністративного менеджменту.
3. Проаналізувати та виокремити особливості впровадження та розвитку адміністративного менеджменту в діяльність установ.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту. Виокремити та охарактеризувати фактори, які вплинули на виникнення адміністративного менеджменту.
2. Проаналізувати підходи до визначення адміністративного менеджменту.
3. Охарактеризувати школу наукового менеджменту Ф. Тейлора.
4. Охарактеризувати класичну (адміністративну) школу А. Файоля.
5. Визначити основні елементи та принципи школи раціональної бюрократії М. Вебера.
6. Охарактеризувати гуманістичний напрям розвитку адміністративного менеджменту до якого відносять: школу людських відносин; біхевіористичну школу; школу людських ресурсів та ін.

7. Особливості ідей розвитку адміністративного менеджменту в сучасних напрямках менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

8. Суть поняття «адміністративний менеджмент». Охарактеризувати різні тлумачення/підходи до розуміння та трактування адміністративного менеджменту за різними дослідниками.

9. Мета, функції, суб'єкти та об'єкти адміністративного менеджменту.

10. Характеристика поняття «адміністрування». В чому полягає різниця між адмініструванням та бізнес-адмініструванням?

11. Складові елементи процесу адміністрування. Як вони проявляються в процесах ІФНТУНГ?

12. Визначити основні риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії управління.

13. Що таке адміністративний процес?

14. Що таке адміністративна діяльність?

15. Принципи адміністративного менеджменту (на основі вчень А. Файоля). Як вони реалізуються в структурі та управлінні сучасною організацією?

16. Напрямки впровадження адміністративного менеджменту в діяльність установи.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розв'язати практичні ситуації №1 – 6 (розділ №5).

2. Підготувати інформаційні проєкти на одну з тем (теми узгоджуються з викладачем і не повинні повторюватися серед студентів в академічній групі):

- школа наукового менеджменту Ф. Тейлора;
- класична (адміністративна) школа А. Файоля;
- школа раціоналістичної бюрократії М. Вебера;
- гуманістичний напрям адміністративного менеджменту (школа людських стосунків, школа людських ресурсів);
- гуманістичний напрям адміністративного менеджменту (біхевіористична школа);
- сучасні підходи/напрями адміністративного менеджменту (процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід).

Результати роботи представити у формі доповіді та мультимедійної презентації проєкту. Можливе використання відео- та звукової інформації за потребою.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ТЕМА: ФУНКЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСАХ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: охарактеризувати видову класифікацію функцій адміністративного менеджменту, розглянути особливості делегування повноважень в адміністративній діяльності, проаналізувати стан використання сучасних інформаційних технологій в адміністративних процесах установи.

Студент повинен знати: основні функції адміністративного менеджменту, види та особливості повноважень в адміністративній діяльності, методи та засоби захисту управлінської інформації.

Студент повинен вміти: аналізувати специфічні функції адміністративного менеджменту, використовувати діаграму Ганта, систему Trello та ін. для планування й організації діяльності установи, застосовувати інформаційні технології та їх модулі в процесах реалізації адміністративного менеджменту.

ЗАВДАННЯ

1. Розглянути та проаналізувати основні функції адміністративного менеджменту.
2. Охарактеризувати класи організаційних структур управління.
3. Виокремити особливості застосування та практичної імплементації інформаційних технологій та їх окремих функціональних модулів в управлінській діяльності установ.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Суть поняття «функції управління». Класифікація функцій управління.
2. Аналіз функції «Планування» в адміністративному менеджменті.
3. Діаграма Ганта (у сервісі Worksection). Система Trello та інші системи планування та організації діяльності установи.
4. Аналіз функції «Організація» в адміністративному менеджменті.
5. Що таке повноваження? Види повноважень.
6. Поняття «делегування» в адміністративному менеджменті. Причини, що спонукають до делегування повноважень в установах.
7. Характеристика класів та видів організаційних структур управління.
8. Аналіз функції «Мотивація» в адміністративному менеджменті. Види мотивації в установі. Фактори мотивації працівників апарату управління.
9. Аналіз функції «Контроль» в адміністративному менеджменті. Види контролю в установі. Процес та етапи контролю.

10. Різниця між Контролем та Адміністративним контролем. Адміністративний аудит.

11. Функція «Регулювання» в адміністративному менеджменті.

12. Використання інформаційних технологій та систем в адміністративному менеджменті. Захист (методи, заходи) управлінської інформації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розв'язати практичні ситуації №7 – 11 (розділ №5).

2. Продемонструйте практичне застосування систем планування, організації та контролю діяльності установи використовуючи сучасні вебзастосунки, інформаційні технології, інформаційні системи або їх функціональні модулі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

ТЕМА: МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

В ПРОЦЕСАХ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: охарактеризувати методи управління, визначити особливості адміністративних методів управління, здійснити класифікаційний аналіз основних адміністративних методів, розглянути суть поняття «управлінське рішення» та їх класифікацію.

Студент повинен знати: основні методи адміністративного менеджменту, види та особливості управлінських рішень, етапи процесу прийняття управлінських рішень та їх моделі.

Студент повинен вміти: аналізувати основні види методів адміністративного менеджменту, визначати фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень, розробляти процес прийняття управлінських рішень враховуючи особливості інформаційно-управлінської діяльності установи.

ЗАВДАННЯ

1. Проаналізувати основні методи адміністративного менеджменту.

2. Охарактеризувати основні види управлінських рішень.

3. Розглянути процес прийняття управлінського рішення.

4. Розкрити зміст моделей прийняття управлінських рішень.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Суть поняття «метод управління». Види методів управління.
2. Що таке адміністративні методи? Особливості адміністративних методів. Переваги та недоліки адміністративних методів.
3. Характеристика основних видів адміністративних методів. Особливості та видовий аналіз:
 - організаційно-адміністративних методів управління;
 - розпорядчо-адміністративних методів управління.
 - дисциплінарно-адміністративних методів управління.
4. Зміст поняття «управлінське рішення». Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень.
5. Види прийняття управлінських рішень: інтуїтивні, раціональні, врівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні тощо.
6. Стадії процесу прийняття управлінських рішень. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень.
7. Етапи процесу вироблення раціональних рішень.
8. Моделі прийняття управлінських рішень.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розв'язати практичні ситуації №12 – 14 (розділ №5).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5-6

ТЕМА: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мета: розглянути складові та видову класифікацію конфліктів, визначити типові причини конфліктів в організаціях, охарактеризувати стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, проаналізувати стратегії вирішення конфлікту.

Студент повинен знати: основні елементи конфлікту, алгоритм розвитку конфлікту, методи вирішення конфлікту, стратегії та моделі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Студент повинен вміти: аналізувати основні причини виникнення професійних конфліктів, використовувати актуальні методи вирішення конфлікту, застосовувати адаптивні моделі поведінки в типових конфліктних ситуаціях для уникнення дисфункціональних та деструктивних наслідків конфлікту.

ЗАВДАННЯ

1. Розглянути сучасні підходи до розуміння конфлікту.
2. Охарактеризувати основні види та типи професійних конфліктів.
3. Проаналізувати методи і стратегії поведінки та вирішення конфліктних ситуацій.
4. Окреслити типові причини та наслідки професійних конфліктів в установах.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Охарактеризувати трактування та підходи до сутності поняття «конфлікт» за різними науковцями. Проаналізувати традиційні та сучасні підходи.
2. Функції конфлікту.
3. Класифікація конфліктів за ознакою характеру суб'єктів конфлікту та на основі потреб суб'єктів взаємодії.
4. Типологія конфліктів: внутрішньоособисті конфлікти, міжособисті, між особистістю та групою, міжгрупові та ін.
5. Аргументувати свою позицію на питання – Конфлікт це явище деструктивне чи конструктивне?
6. Суб'єктно-об'єктні причини конфліктів: організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні та ін.
7. Проаналізувати причини виникнення конфліктів в установі.
8. Основі складові елементи конфлікту: характеристика.
9. Алгоритм розвитку конфлікту. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.
10. Розглянути стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях за різними дослідниками. Здійснити порівняльний аналіз.
11. Проаналізувати традиційні та сучасні стратегії й методи вирішення конфліктних ситуацій в організаціях. Здійснити порівняльну характеристику.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розв'язати практичні ситуації №15 – 25 (розділ №5).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

ТЕМА: ВЛАДА ТА ВПЛИВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мета: розглянути суть поняття та особливості влади в організаціях, визначити типові форми влади та фактори, що впливають на її розподіл, охарактеризувати джерела та основи влади в установах, проаналізувати вплив та його прояви в управлінській діяльності.

Студент повинен знати: джерела та основи влади, фактори, що впливають на розподіл влади, особливості основних форм та типів влади в установах.

Студент повинен вміти: визначати співвідношення влади та впливу в організаціях, аналізувати основні ресурси влади в організації, формувати та використовувати емоційний, організаційний та соціальний інтелект в професійній діяльності, розрізняти та уникати проявів професійних деформацій та деструкцій на робочому місці.

ЗАВДАННЯ

1. Розглянути підходи до трактування понять «влада» та «вплив» з позиції адміністративного менеджменту.
2. Охарактеризувати основні види та типи влади в організаціях.
3. Окреслити ресурси та причини розподілу влади в установах.
4. Проаналізувати сучасні форми та прояви емоційного інтелекту в установах.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Охарактеризувати трактування та підходи до сутності поняття «влада» за різними науковцями. Проаналізувати традиційні та сучасні підходи.
2. Джерела та основи влади: характеристика та приклади. Ресурси влади.
3. Форми влади в організаціях. Їх особливості, переваги та недоліки.
4. Визначити суть поняття «вплив». Проаналізувати сучасні наукові підходи до розуміння цього поняття з позиції адміністративного менеджменту. Як співвідносяться влада та вплив? Відповідь обґрунтувати.
5. Основні форми впливу в організаціях: класифікаційна характеристика.
6. Аналіз основних типів влади та їх сучасних проявів.
7. Фактори (причини), що впливають на розподіл влади в організаціях.
8. Види влади відповідно до розподілу влади в організації.
9. Професійні деформації та деструкції, які зумовлені надмірним застосуванням влади та впливу в управлінській діяльності: «управлінська ерозія», «адміністративний захват», емоційне вигорання та ін.

10. Вплив емоційного інтелекту та його видів (організаційний, соціальний інтелект та ін.) на діяльність сучасної організації. Розвиток емоційних умінь.

11. Емоційно інтелектуальні організації. Економіка співпраці.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розв'язати практичні ситуації №26 – 27 (розділ №5).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8-9

ТЕМА: ЛІДЕРСТВО. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА.

Мета: розглянути суть понять лідер та лідерство в організаціях, проаналізувати традиційні та сучасні теорії лідерства, охарактеризувати підходи до лідерства, висвітлити моделі лідерства.

Студент повинен знати: особливості різних підходів до лідерства, риси формального та неформального лідера, переваги та недоліки різних стилів лідерства.

Студент повинен вміти: визначати ефективні моделі лідерства для конкретної організації, аналізувати основні підходи до лідерства та виокремлювати їх особливості, позиціонувати ефективні риси сучасного лідера.

ЗАВДАННЯ

1. Розглянути підходи до трактування поняття «лідерство» з сучасних позиції адміністративного менеджменту.

2. Охарактеризувати основні підходи та моделі лідерства в організаціях.

3. Проаналізувати сучасні стилі лідерства в установах.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Трактування поняття «лідерство» за різними науковими напрямками. Проаналізувати традиційні та сучасні підходи.

2. Формальне і неформальне лідерство: особливості.

3. Окреслити та обґрунтувати риси ефективного лідера.

4. Порівняльна характеристика підходів до лідерства: підхід з позиції особистісних якостей (особистісна теорія лідерства), поведінковий підхід, ситуаційний підхід та ін.

5. Аналіз моделей (стилів) лідерства: атрибутивна модель, харизматична модель, концепція перетворювального лідерства (лідер-реформатор), виробнича

модель, гуманістична, ліберальна (недбалий стиль керівництва), авторитарна, інтеграційна модель та ін.

6. Типи поведінки керівника-лідера: стиль підтримки (підтримуване керівництво), інструментальний стиль (директивне керівництво), керівництво, що передбачає участь (підлеглих), партисипативний стиль керівництва тощо.

7. Аналіз новітніх моделей (стилів) керівництва:

- стилі керівництва за Р. Лайкертом: експлуаторсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі;

- стиль керівництва з Р. Блейком та Дж. Моутоном (модель «управлінська решітка»);

- ситуаційна модель управління Ф. Фідлера (зміна стилю ефективного управління залежно від умов конкретної ситуації);

- модель «шлях-ціль» Т. Мітчелла та Р. Хауса (на основі ситуаційної моделі та теорії очікувань);

- модель керівництва за Реддіном;

- ситуативна теорія управління «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бленчарда.

8. Хто є для Вас лідером ХХ - ХХІ століття? Відповідь аргументувати згідно концепції лідерства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розв'язати практичну ситуацію №28 (розділ №5).

2. Теорія «Великої людини». Підготувати інформаційно-аналітичну довідку-довідь про лідера/топ-менеджера у сфері бізнесу або іншій галузі, який є для Вас прикладом успішного лідера, людини лідерські риси якої Ви б хотіли розвивати в себе, погляди, позиції, життєве кредо, діяльність якої вразила та вплинула на Вас.

Результати роботи представити у формі доповіді та мультимедійної презентації. Можливе використання відео- та звукової інформації за потребою.

3 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Навчальною програмою з курсу *«Адміністративний менеджмент»* передбачено виконання контрольної роботи здобувачами вищої освіти заочної форми навчання. Систематичне самостійне опрацювання навчального матеріалу та своєчасне написання контрольної роботи є важливим і обов'язковим етапом вивчення дисципліни та набуття професійних умінь і навичок. Виконання письмової контрольної роботи передбачає:

- вивчення рекомендованої літератури;
- безпосереднє виконання (написання) контрольної роботи;
- аудиторний захист контрольної роботи.

Успішний захист контрольної роботи є складовою частиною заліку з дисципліни *«Адміністративний менеджмент»*.

Розкриваючи питання, необхідно висвітлити теоретичні та практичні аспекти, вказати чинні інструктивно-нормативні документи (за потребою), відомості з використання практичного досвіду (наводити приклади), сформулювати конкретні особисті зауваження та рекомендації з досліджуваних питань, пропозиції з удосконалення практичних питань, що розглядаються, або теоретичних положень за темою контрольної роботи. Наприкінці кожного питання контрольної роботи слід навести список використаних джерел інформації. Необхідно належним чином оформити титульну сторінку (додаток А), підписати роботу особисто (або накласти фотокопію підпису, якщо робота виконання в електронній формі), зазначити дату виконання, у визначені терміни (за 10 днів до початку сесії!) здати та зареєструвати роботу на кафедрі документознавства та інформаційної діяльності для перевірки. Незареєстровані роботи перевіряти не підлягають.

ПОРЯДОК ВИБОРУ ВАРІАНТА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант контрольної роботи вибирається здобувачем вищої освіти відповідно до порядкового номера студента в заліково-екзаменаційній відомості (або в журналі старости групи). Кожен варіант контрольної роботи складається із двох питань. Якщо студентів у групі більше ніж 20 осіб, то, починаючи із 21 особи й надалі, номер варіанта студент вибирає, сумуючи дві останні цифри власної залікової книжки (номер залікової книжки та суму двох останніх цифр магістр особисто записує в таблицю, наведену в додатку Б).

ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

При оформленні контрольної роботи слід дотримуватися таких вимог:

- титульний аркуш оформити відповідно до наведеного зразка в додатку А;
- контрольна робота виконується в друкованому форматі і підписується особисто (або накладається фотокопія підпису);
- відповіді на поставлені запитання повинні містити визначення основних термінів і понять, покликання на законодавчі та нормативні акти (за потребою), вичерпно й лаконічно розкривати суть проблеми;
- перелік використаної літератури.

ПЕРЕЛІК ВАРІАНТІВ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ВАРІАНТ №1

1. Поняття «адміністративний менеджмент». Аналіз вітчизняних та закордонних наукових позицій.
2. Управлінське рішення. Вимоги, види, процес прийняття управлінських рішень.

ВАРІАНТ №2

1. Історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту.
2. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях. Навести приклади.

ВАРІАНТ №3

1. Школа наукового менеджменту Ф. Тейлора – основні засади.
2. Вплив. Форми впливу. Навести приклади.

ВАРІАНТ №4

1. Класична (адміністративна) школа А. Файоля – основні засади.
2. Поняття та функції конфліктів.

ВАРІАНТ №5

1. Принципи та засади школи раціональної бюрократії М. Вебера.
2. Сучасні концепції та підходи до лідерства: аналітичний огляд.

ВАРІАНТ №6

1. Гуманістичні напрями розвитку адміністративного менеджменту.
2. Поняття та особливості влади.

ВАРІАНТ №7

1. Сучасні напрями розвитку адміністративного менеджменту (процесний, системний, ситуаційний підходи).
2. Моделі прийняття управлінських рішень. Навести приклади.

ВАРІАНТ №8

1. Поняття «адміністрування». Особливості бізнес-адміністрування.
2. Авторитарне лідерство. Навести приклади.

ВАРІАНТ №9

1. Делегування повноважень в процесі управління. Види повноважень.
2. Дисциплінарно-адміністративні методи.

ВАРІАНТ №10

1. Функція «Планування».
2. Фактори, що впливають на розподіл влади в установі. Види влади.

ВАРІАНТ №11

1. Адміністративний процес та адміністративна діяльність.
2. Поняття та особливості лідерства.

ВАРІАНТ №12

1. Функція «Організація».
2. Підходи до теорії лідерства (особистісний, поведінковий, ситуаційний тощо). Навести приклади.

ВАРІАНТ №13

1. Функція «Мотивація». Види мотивації в установі.
2. Типологія конфліктів.

ВАРІАНТ №14

1. Функція «Контроль». Види контролю в установі. Адміністративний контроль.
2. Джерела та основи влади. Форми влади. Навести приклади.

ВАРІАНТ №15

1. Інтегрований стиль лідерства. Навести приклади.
2. Адміністративні методи управління. Характеристика та особливості.

ВАРІАНТ №16

1. Інформаційні технології в процесах адміністративного менеджменту.
2. Сучасні моделі лідерства. Навести приклади.

ВАРІАНТ №17

1. Організаційно-адміністративні методи.
2. Концепція лідера-реформатора. Навести приклади.

ВАРІАНТ №18

1. Розпорядчо-адміністративні методи.
2. Харизматичне лідерство. Навести приклади.

ВАРІАНТ №19

1. Функції адміністративного менеджменту.
2. Причини виникнення та складові елементи конфлікту. Навести приклади.

ВАРІАНТ №20

1. Мета, суб'єкти, об'єкти та принципи адміністративного менеджменту.
2. Атрибутивний підхід до лідерства. Навести приклади.

4 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Успішне та ґрунтовне вивчення дисципліни *«Адміністративний менеджмент»* передбачає самостійну та індивідуальну роботу магістрів над складними темами, вивчення яких вимагає вдумливого і творчого підходу. Самостійна та індивідуальна робота магістра передбачає самостійне засвоєння тих питань теми, які не входять до лекційного матеріалу, а також таких, що пропонуються для обговорення на практичних заняттях і потребують більш детального вивчення. Більшість тем, які винесені на самостійне вивчення покликані допомогти магістру якісно підготуватися до аудиторних занять, здобути вищий бал у процесі рейтингового контролю знань, глибше засвоїти основні поняття та теоретичний матеріал з навчальної дисципліни.

Результати виконання самостійної роботи магістра і засвоєння матеріалу з певної теми можуть бути перевірені та оцінені на практичних заняттях відповідними рейтинговими балами в таких **формах**: усне опитування; перевірка та захист практичних робіт (контрольна робота для заочників); інформаційне повідомлення; різні види проектно-дослідної роботи; залік.

Індивідуальна робота магістрів з вивчення курсу *«Адміністративний менеджмент»* передбачає такі види робіт:

- 1) робота студентів на аудиторних заняттях (виконання індивідуальних дослідно-творчих завдань тощо);
- 2) індивідуальне консультування викладачем магістрів з тематики курсу при написанні контрольної роботи та підготовки до заліку.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ

1. Нові підходи до наукового менеджменту, започатковані Г. Емерсоном.
2. Принципи побудови формальної організації, розроблені Л. Урвіком.
3. Концепція тайм-менеджменту в управлінській діяльності.
4. Принципу Парето у розробці бюджету часу в діяльності установи.
5. Критерії розподілу завдань при використанні принципу Ейзенхауера.
6. Концепція розвитку проектно-орієнтованої організації.
7. Концепція та розвиток Smart-організації.
8. Теорії мотивації працівників: вітчизняні та закордонні підходи.
9. Адміністративний аудит в управлінській діяльності.
10. Форми влади, які застосовуються в адміністративному управлінні.
11. Захист управлінської інформації. Кібербезпека установи.

12. Сутність, місце та значення управління змінами у діяльності сучасних організацій. Основні підходи до концепції «управління змінами».

13. Роль закордонних та вітчизняних науковців у становленні та розвитку наукової дисципліни «Адміністративний менеджмент».

14. Модель конгруентної поведінки в організації.

15. Рівні та фази діяльності організації за Рашфордом і Коуланом.

16. Таксономія Блума.

17. Підходи до створення команд. Типологія учасників команди за Белбіном.

18. Концепція Біона.

19. Підхід до вдосконалення бізнесу «Шість сигм».

20. Теорія «соціальних ролей» в аналізі причин виникнення конфліктів.

21. Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.

22. Критерії класифікації корпоративної культури. Типологія Дж. Зоненфельда, Т. Дейла і А. Кеннеді. Рамкова конструкція Р. Куїнна.

23. «Команда під завдання або завдання під команду?» Плюси і мінуси різних типів команд в установі.

24. Гендерні дослідження лідерства, їх вплив на сучасні управлінські теорії.

25. Модель лідерства Н. Макіавеллі, її вплив на управлінську теорію і практику.

26. Давньокитайські моделі лідерства та управлінська практика сьогодення.

27. Теорія «Обслуговуючого лідерства» Р. Грінліфа: теорія і практика.

28. Система лідерства В. Едварда Демінга в теорії і практиці управління.

29. Теорія діад або індивідуалізованого лідерства: теорія і практика.

30. Організаційний інжиніринг в управлінській діяльності.

31. Організаційний дизайн в адміністративному менеджменті.

32. Дизайн мислення в сучасній компанії.

33. Організаційний розвиток і зміни в діяльності фірми.

34. Емоційний інтелект, соціальний інтелект, емпатичний дизайн в бізнес-середовищі.

35. Сучасні інформаційно-комунікаційні та віртуальні технології в управлінській діяльності. Диджиталізація професійного середовища установи.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

(для самостійного опрацювання)

ЗАВДАННЯ. Побудувати модель «силового поля» для конкретної організації. Розробити та обґрунтувати заходи, що посилюють успішність перетворень в організації.

Перед виконанням завдання ознайомитися з концепцією «силового поля» організації в Додатку В.

5 СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Завдання 1. Проаналізувати за різними науковими та навчальними джерелами основні теорії адміністративного управління та сучасні концепції адміністративного менеджменту. Результати виконання завдання оформити у формі табл. 1.1-1.2.

Таблиця 1.1. Основні теорії адміністративного управління

№п/п	Назва школи	Вчені	Мета	Основні риси	Недоліки

Таблиця 1.2. Сучасні концепції та підходи адміністративного менеджменту

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

Завдання 2. 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 транспортувалася. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були пов'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.

Завдання 3. Керівник органу місцевого самоврядування (об'єднаної територіальної громади) 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?

Використовуючи відповіді на поставлені питання підготуйте 4-5 пропозицій з обґрунтуванням для керівника органу місцевого самоврядування.

Завдання 4. Керівник Вашого підрозділу доручив Вам підготувати науково-практичний семінар стосовно історії розвитку адміністративно-державного управління.

1. Коли започаткована історія розвитку адміністративного та адміністративно-державного управління?

2. Які вчені були засновниками науки про адміністративне управління?

Використовуючи відповіді на питання підготуйте коротку тезисну інформаційну довідку в стилі презентації PechKucha (Печа-куча).

Завдання 5. 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 адміністративного та адміністративно-державного управління слід віднести до основних?

Дайте відповіді на поставлені питання в схематичній або табличній формі.

Завдання 6. 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?

Дайте відповіді на поставлені питання

Завдання 7. Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують Вас, що виробниці вашого підприємства можуть користуватися великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

Завдання 8. Ви – директор ресторану. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, Ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи допоміжного персоналу. Загалом, люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На Вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що в ресторані використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих Вам теорій мотивації ви використовували б, як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на Вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці Ви вибрали б для конкретних працівників ресторану.

3. Які заходи Ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого ресторану?

Завдання 9. Контроль – фундаментальна складова процесу управління. Ні планування, ні створення організаційної структури, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю. На прикладі двох фірм потрібно перевірити ефективність застосування заходів контролю за виробництвом і досягненням поставлених цілей, оцінити правильність поведінки менеджерів, їх компетентність у прийнятті рішень щодо виробництва.

Порівняємо діяльність фірми «Електро», «Електроленд» і «Електрон». Вони виготовляють електричну конфорку, намагаються збільшити прибуток, мінімізувати витрати і розширити ринки збуту.

Менеджери фірми «Електро» відповідально ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій фірмі є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за підбір кадрів: аналізують професійну придатність (відповідні знання і навички) необхідну для виконання поставлених завдань (виготовлення конфорки). У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, сам процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів фірми.

Менеджери фірми «Електроленд» використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог адже фірма сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. На цій фірмі не встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів.

На фірмі «Електрон» менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаються на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не в повній мірі. Відбувається підстановка результатів, а не коригування за

великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

Дайте відповіді на запитання та обґрунтуйте свою позицію:

1. *Оцініть ситуації на фірмах.*
2. *Визначте основні проблеми та проаналізуйте причини їх виникнення.*
3. *Запропонуйте заходи для поліпшення роботи фірм.*
4. *Оцініть роботу менеджерів.*

Завдання 10. Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня.

Чи правильно він вчинив ? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 11. 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 12. Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не з'явилися кілька приватних невеликих підприємств конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком адже їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялися. Плани виконувалися але тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначилися на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавалися до крадіжок. Інші – намагалися підбурити колектив до рішучих дій.

За допомогою яких методів менеджменту Ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану підсистему з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Завдання 13. Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення (рис. 13.1-13.2). Охарактеризуйте прийняте рішення. Ситуації:

13.1. Нарікання клієнтів на якість продукції у пекарні.

13.2. Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства перед очікуваним скороченням.

13.3. Заборгованість керівництва фірми харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної платні.

13.4. Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.

13.5. Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молоко-переробного підприємства.

13.6. Вихід на пенсію головного бухгалтера торгівельно-виробничого підприємства.



Рисунок 13.1 – Схема прийняття управлінського рішення

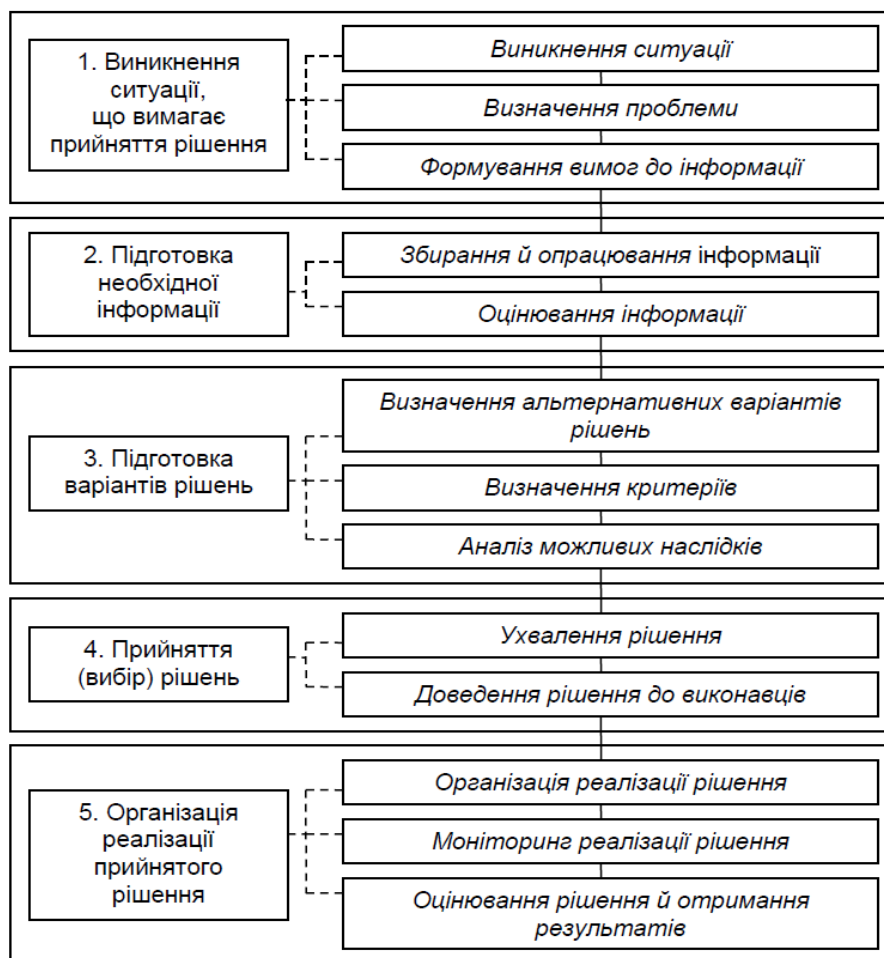


Рисунок 13.2 – Структура процесу опрацювання управлінського рішення

Завдання 14. Порівняти основні види методів управлінської діяльності в адміністративному менеджменті заповнивши табл. 14.1.

Таблиця 14.1 – Методи управлінської діяльності

№	Метод управлінської діяльності	Суть	Особливості	Сфера впливу	Застосування

Завдання 15. Співробітниця Вашого відділу висловлює своїй колезі претензії з приводу численних і часто повторюваних помилок у роботі. Та, в свою чергу, сприймає висловлювані претензії як образу, внаслідок чого між ними виник конфлікт на підставі протилежних думок з цього приводу.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 16. У відповідь на критику з боку підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, начальник почав чіплятися до нього через дрібниці та посилив контроль за його службовою діяльністю.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 17. *Визначити природу конфлікту з описом складових конфлікту.*

Проводячи бесіду з претендентом на вакантну посаду, керівник економічного відділу дає обіцянку на майбутнє підвищити його у посаді. Прийнятий працівник з натхненням приступає до роботи, демонструючи працездатність та сумлінність. Проте бачучи такий стан, керівництво постійно збільшує навантаження, не збільшуючи у зарплаті і не підвищуючи у посаді. Через деякий час працівник починає проявляти ознаки невдоволення, які викликають спочатку здивованість керівництва, а потім роздратування, що працівник «зіпсувався». Назріває конфлікт.

Завдання 18. *Конфлікт на фірмі «Логіка»*

У відділі з розробки комп'ютерних програм великої компанії «Логіка» працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників. На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в «Логіці». У колективі відділу є неформальний лідер – Петров І.І., якого більшість співробітників і, в тому числі, колишній керівник відділу бачать на посаді нового начальника. Крім того, у відділі є ще декілька висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце. Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділу рішення: новим керівником відділу призначають людину «зі сторони», який ніколи не працював у даній компанії. Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій. Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце. Новий начальник Синицин І.А. – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим, що в даній організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи. З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не хочуть бачити його своїм керівником. На одній із нарад у відділі між Синициним І.А. та Петровим І.І. виникла суперечка через питання якості виконуваної роботи. Петров І.І. наполягав на тому, щоб прислуховувалися до його думки, оскільки він давно працює у відділі і вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це Синицин І.А. відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватися однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст. Після такої наради Петров І.І. вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7

чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

Питання до ситуації:

1. У чому причина ситуації, що склалася?
2. Які завдання вирішувало керівництво організації при призначенні керівника відділу «зі сторони»?
3. У чому може полягати управління конфліктом і на якому рівні можливо його здійснення?
4. Які позитивні функції даного конфлікту і для кого?
5. У чому будуть полягати витрати ресурсів (часу, засобів) при вирішенні даної ситуації?

Завдання 19. Проаналізуйте кейс та дайте відповіді на питання.

Бригада слюсарів (шість осіб) завжди трималась дуже згуртовано. Члени бригади, не дивлячись на суттєву різницю у віці, часто проводили разом і вільний час. Старші до молодших відносились з певною поблажливістю, заступництвом, молодші до старших – з повагою. Коли один із членів бригади 54 пішов на пенсію, до неї був прийнятий молодий слюсар Акімов, який два роки тому закінчив ПТУ. Спочатку до нього відносились з насторогою. Проте через місяць-два між ним і бригадою склались досить дружні відносини, він був прийнятий у колектив, став «своїм». Через два місяці ситуація змінилась. Акімову, як молодому і не дуже досвідченому спеціалісту доручили виготовлення великої серії стандартних лекал. Використовуючи традиційну технологію, він мав би заробіток на середньому для бригаді рівні. Проте Акімов швидко здогадався, як можна раціоналізувати роботу. Він брав десяток заготовок і приварював один до одного. В результаті виходив пакет. Потім він вирізав необхідну форму зразу на всьому пакеті, шліфував боки, роз'єднував пакет та оброблював поверхню кожного лекала. Скоро Акімов перекрив норми виробітку у 3-5 разів, заробіток його почав швидко зростати і у півтора рази перевищив заробіток бригадира. На Акімова у бригаді почали коситися і помічати у його поведінці багато недоліків: то виходив невідомо куди, то нав'язувався з непроханою порадою, то, навпаки, мовчав, коли всі намагались порадити товаришу. Згодом, наступив повний розрив відносин. Акімов попросив начальника цеху перевести його до іншої бригади. Але з'ясувалось, що й інші бригади слюсарів не хочуть його брати до себе. Через місяць Акімов звільнився з заводу.

Питання до ситуації:

1. Проведіть діагностику даного конфлікту.
2. Чи можна було б не допустити дану ситуацію?
3. Запропонуйте шляхи вирішення конфлікту.

Завдання 20. *Визначте алгоритм дій керівника з управління конфліктною ситуацією на такому прикладі.*

Ви – керівник виробничої дільниці, на якій є «одиниця», яка стала «баластом» для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити - немає юридичних підстав. Вона негативно впливає на працівників, особливо на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

Завдання 21. *Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у такій ситуації.*

Ви – керівник відділу кадрів виробничого підприємства. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі якщо він проявить себе з кращого боку. Уже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули внести його до наказу про подяку, а путівку на відпочинок, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

Завдання 22. Під час ділової зустрічі з Вами співробітник з відділу реклами дуже роздратувався, не сприймаючи Ваших зауважень з приводу чергового рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває Ваш авторитет.

Якими будуть Ваші дії?

Завдання 23. Запровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що на думку головного технолога, існування однієї з дільниць складального цеху стало недоцільним. На одній із нарад головний інженер висунув ідею про злиття цієї дільниці з іншою, суміжною по технологічній лінії. Пропозиція головного інженера викликала опір з боку начальника цеху і начальника дільниці, що підлягає реорганізації.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 24. Чоловік приходять додому пізніше ніж звичайно. Сьогодні він закінчив чергову додаткову роботу і отримав за неї гроші. Він у хорошому настрої і трохи напідпитку. Дружина стомилася і ображена на чоловіка. Виникає конфлікт. Дружина звинувачує чоловіка в тому, що він зовсім не думає про сім'ю, що у нього своє особисте життя, а вона за своїми сімейними турботами нічого

хорошого в цьому житті не бачить. Чоловік виправдовує свої часті затримки на роботі тим, що намагається заробляти більше грошей саме для сім'ї. Взаємні звинувачення набувають емоційного забарвлення.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 25. Ваш безпосередній керівник, обминаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який уже виконує інше відповідальне завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 26. Колективне підприємство «ЛПС», утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб'єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний автократичний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років.

Підприємству неодноразово вдавалося зберігати напрацьовані зв'язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вмільй, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдавалося завдяки головному бухгалтеру, який вмільо використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на Вашу думку, можуть використовувати менеджери підприємства: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист. Відповідь обґрунтувати.

Завдання 27. Станіслав Дмитришин прийшов працювати в торгову фірму «Роксолана» після закінчення комерційної академії за газетним оголошенням. Петро Вершигора вже працював там 6 років. Хоча в нього й не було вищої освіти, проте авторитет він завоював своєю працьовитістю і наполегливістю. Він з нетерпінням чекав відкриття нової філії, директором якої його обіцяли призначити. Заступником Петра Вершигори призначили Станіслава. Рішення

керівництва було обґрунтованим. Вважали, що організаторські здібності, практичний досвід, упертість та працьовитість новопризначеного шефа будуть органічно доповнені ерудицією і гарними манерами його першого помічника.

Проте шанобливість Петра вистачило ненадовго. Філія була в іншому місті, тому керівництво контролювало її роботу головним чином за кінцевими результатами. Тихе та спокійне життя, яке панувало у філії, повністю вичерпало мотивацію нового директора, у системі цінностей якого кінцевою метою була добре оплачувана посада з мінімальними обов'язками. Ставши керівником з досить стабільним прибутком, Петро вже не виявляв такого ентузіазму, як раніше. Не вимагав він цього й від підлеглих. Мимоволі роль лідера в колективі узяв на себе Станіслав. Між шефом та його заступником діяла мовчазна угода. Переклавши на плечі Станіслава головну частину своїх функціональних обов'язків та зрідка з'являючись в офісі Петро майже не втручався в роботу заступника. Якби Петро тримав ситуацію під контролем, то такий розподіл обов'язків міг тривати досить довго. Однак Петро втратив контроль над ситуацією.

По-перше, він своєчасно не заперимітив змін, які відбулися із Станіславом: він дуже швидко навчився керувати людьми та ухвалювати самостійні рішення. Поступово заступник усвідомив, що не тільки може, а й хоче бути самостійним керівником. По-друге, Петро, поступово втрачаючи компетентність, посилав замість себе в центральний офіс Станіслава. Дмитришин вирішив скористатися такою нагодою. Приїжджаючи в центральний офіс, він намагався зустріти якомога більше старих співробітників. На питання, як справи у філії, здебільшого відбувався жартами або відмовчувався. Станіслав свідомо поводив себе так, підігрівав чутки, хоч і непрямо, що у філії справи ідуть погано а директор це приховує. Керівництво вирішило з цього приводу поговорити з Дмитришином і з'ясувати ситуацію. Проте заступник нічого конкретно не розповів, а дав зрозуміти, що інтереси фірми потребують виїзду керівництва у філію. Повернувшись, Станіслав вирішив діяти. Він повідомив, що керівництво не задоволено роботою філії і має намір звільнити директора. Співробітники філії сприйняли таку інформацію спокійно. Вони бачили, що Петро самоусунувся від керування, і були переконані в правильності рішення президента фірми. Тому на зборах у присутності президента всі, як один почали виступати, випереджаючи події, з пропозицією призначити директором філії Станіслава. Президент був захоплений зненацька такою пропозицією. Він мав намір обмежитись критикою. Проте виступи членів колективу змінили думку президента. Петро ж не знайшов аргументів, та й не вистачило сміливості виступити на свій захист. Президент призначив новим директором філії Станіслава.

Запитання для аналізу:

- 1. Проаналізуйте, яких рис не вистачало Петру Вершигорі для керівництва колективом.*
- 2. Які дебютні помилки допустив Петро у стосунках зі своїм заступником? Чи правильне рішення ухвалив президент фірми звільнивши Петра з роботи та призначивши Станіслава?*

Завдання 28. Компанія «Фея» виробляє електрофени. Компанія росла й процвітала завдяки своїй репутації – виробника електропобутових товарів найкращої якості. Хоча «Фея» була частиною холдингу «Електроприлад», її очолював сам засновник корпорації. Проте, директор пішов на пенсію, і його місце зайняв інженер, який захоплювався створенням нової продукції – Володимир Микитенко. Протягом останніх 12 років він направляв всі зусилля компанії на вдосконалення продукції. У моделі вносилися зміни кожні 6 місяців. Іноді вони були настільки незначними, що споживачі їх практично не помічали. Впровадження інновацій в галузі означало, що компанія вимушена була виробляти нову модель. Роздрібні торговці боялися тримати товарний запас електрофенів «Фея», тому що моделі старіли дуже швидко. Позиція компанії на ринку електрофенів почала слабшати. Згодом, Володимир Микитенко став співвласником компанії «Фея». Знавець електрофенів Володимир Микитенко стверджував, що електрофени його фірми найкращі серед вітчизняної продукції. Коли він став власником «Феї», він вніс кардинальні зміни в діяльності компанії. Перше, що він зробив, це зібрав команду з керівників компаній-партнерів, з якими працював довгі роки, звільнивши керівників «Феї». Потім він намітив подальші скорочення штату: звільнивши трьох із чотирьох керівників виробництва та більшу частину інженерів.

Після зміни керівного та інженерно-технічного складу компанії Володимир Микитенко узявся за етичні норми компанії. Багато співробітників, яких він не хотів звільняти, пішли з компанії не витримавши пов'язаної зі змінами напруги в колективі. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, співробітників стали знайомити із планами Володимира Микитенко щодо розвитку компанії, і всі до єдиного стали учасниками програм стимулювання. Коли організація трохи стабілізувалася, увага ще раз була спрямована на продукцію. Були зняті всі хромовані деталі й зовнішні доповнення, що надавали зайву вагу але ніяк не поліпшували його дії. Поліпшений дизайн був дешевшим для виконання, так що економія на собівартості пішла на користь споживачу. Роздрібних торговців завірили, що номенклатура виробництва залишиться стабільною і, що замовлення будуть виконуватися протягом 24 годин. Оздоровленню компанії

«Фея» допомогли також й інші новації з маркетингу такі, як компактний чохол і гарантія повернення грошей.

Запитання для аналізу:

1. Виходячи з інформації, що стосується цієї ситуації, який із стилів керівництва використав Володимир Микитенко після того, як став власником компанії?

2. Як можна охарактеризувати стиль керівництва Володимира Микитенко?

3. Яким чином, на Вашу думку, може змінитися ситуація в «Феї», коли ситуація в компанії стабілізується? Чи буде потрібно їй гнучкий або адаптивний стиль керівництва?

Джерела:

1. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 214 с. – завдання №1-2, №7-10, №12-13 (рис. 13.1).

2. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 142 с. – завдання №3-6, №11, №13 (рис. 13.2), №14.

3. Бортнік С. М. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: методичні вказівки. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 58 с. – завдання №15, №20-25.

4. Конфліктологія: методичні рекомендації до виконання практичних занять / укладач: В. М. Стамат. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2017. 74 с. – завдання №16-19.

5. Менеджмент: практикум: навч. посіб. / уклад.: Т. В. Лазоренко, О. В. Гук. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с. – завдання №26-28.

**6 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ
ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА АТЕСТАЦІЇ ЗНАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ПИТАННЯ НА КОЛОКВІУМ

1. Історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту.
2. Поняття «адміністративний менеджмент».
3. Школа наукового менеджменту Ф. Тейлора – основні засади.
4. Класична (адміністративна) школа А. Файоля – основні засади.
5. Принципи та засади школи раціональної бюрократії М. Вебера.
6. Гуманістичні напрями розвитку адміністративного менеджменту.
7. Сучасні напрями розвитку адміністративного менеджменту (процесний, системний, ситуаційний підходи).
8. Мета, суб'єкти, об'єкти та принципи адміністративного менеджменту.
9. Поняття «адміністрування». Бізнес-адміністрування.
10. Адміністративний процес та адміністративна діяльність.
11. Функції адміністративного менеджменту.
12. Делегування повноважень в процесі управління. Види повноважень.
13. Функція «Планування».
14. Функція «Організація».
15. Функція «Мотивація». Види мотивації в установі.
16. Функція «Контроль». Види контролю в установі. Адміністративний контроль.
17. Інформаційні технології в процесах адміністративного менеджменту.
18. Адміністративні методи управління. Характеристика та особливості.
19. Організаційно-адміністративні методи.
20. Розпорядчо-адміністративні методи.
21. Дисциплінарно-адміністративні методи.
22. Управлінське рішення. Вимоги, види, процес прийняття управлінських рішень.
23. Моделі прийняття управлінських рішень.
24. Поняття та функції конфліктів.
25. Типологія конфліктів.
26. Причини виникнення та складові елементи конфлікту.
27. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях.
28. Поняття та особливості влади.
29. Джерела та основи влади. Форми влади.

30. Вплив. Форми впливу.
31. Фактори, що впливають на розподіл влади в установі. Види влади.
32. Поняття та особливості лідерства.
33. Підходи до теорії лідерства (особистісний, поведінковий, ситуаційний тощо)
34. Сучасні моделі лідерства.
35. Атрибутивний підхід до лідерства.
36. Харизматичне лідерство.
37. Концепція лідера-реформатора.
38. Авторитарне лідерство.
39. Інтегрований стиль лідерства.
40. Сучасні концепції та підходи до лідерства.

ПЕРЕЛІК ЗАЛКОВИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту.
2. Поняття «адміністративний менеджмент».
3. Школа наукового менеджменту Ф. Тейлора – основні засади.
4. Класична (адміністративна) школа А. Файоля – основні засади.
5. Принципи та засади школи раціональної бюрократії М. Вебера.
6. Гуманістичні напрями розвитку адміністративного менеджменту.
7. Сучасні напрями розвитку адміністративного менеджменту (процесний, системний, ситуаційний підходи).
8. Мета, суб'єкти, об'єкти та принципи адміністративного менеджменту.
9. Поняття «адміністрування». Бізнес-адміністрування.
10. Адміністративний процес та адміністративна діяльність.
11. Функції адміністративного менеджменту.
12. Делегування повноважень в процесі управління. Види повноважень.
13. Функція «Планування».
14. Функція «Організація».
15. Функція «Мотивація». Види мотивації в установі.
16. Функція «Контроль». Види контролю в установі. Адміністративний контроль.
17. Інформаційні технології в процесах адміністративного менеджменту.
18. Адміністративні методи управління. Характеристика та особливості.
19. Організаційно-адміністративні методи.

20. Розпорядчо-адміністративні методи.
21. Дисциплінарно-адміністративні методи.
22. Управлінське рішення. Вимоги, види, процес прийняття управлінських рішень.
23. Моделі прийняття управлінських рішень.
24. Поняття та функції конфліктів.
25. Типологія конфліктів.
26. Причини виникнення та складові елементи конфлікту.
27. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях.
28. Поняття та особливості влади.
29. Джерела та основи влади. Форми влади.
30. Вплив. Форми впливу.
31. Фактори, що впливають на розподіл влади в установі. Види влади.
32. Поняття та особливості лідерства.
33. Підходи до теорії лідерства (особистісний, поведінковий, ситуаційний тощо)
34. Сучасні моделі лідерства.
35. Атрибутивний підхід до лідерства.
36. Харизматичне лідерство.
37. Концепція лідера-реформатора.
38. Авторитарне лідерство.
39. Інтегрований стиль лідерства.
40. Сучасні концепції та підходи до лідерства.
41. Концепція тайм-менеджменту в управлінській діяльності.
42. Концепція розвитку проектно-орієнтованої організації. Smart-організації.
43. Підходи до створення команд. Типологія учасників команди за Белбіном.
44. Теорія «соціальних ролей» в аналізі причин виникнення конфліктів.
45. Емоційний інтелект, соціальний інтелект, емпатичний дизайн в бізнес-середовищі.

На залік виносяться *практичні завдання та ситуації (кейси)*, які представлені в Розділі 5 «Ситуаційні вправи» (с. 27-39).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Форма титульного аркуша контрольної роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІФНТУНГ

кафедра документознавства та
інформаційної діяльності

КОНТРОЛЬНА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Варіант ____

Виконав: магістр гр. _____

(прізвище, ініціали)

Особистий підпис _____

Дата виконання роботи _____

Перевірила: доц. Романишин Ю. Л.

рік

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1.

Вибір варіанта для контрольної роботи

з дисципліни «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Варіант	Порядковий номер магістра	Прізвище та ініціали магістра	Дата, особистий підпис студента	ПП, № залікової книжки (та сума двох останніх цифр), якщо порядковий номер магістра починається з 21
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

ДОДАТОК В

КОНЦЕПЦІЯ «СИЛОВОГО ПОЛЯ» ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні вказівки до виконання практичного завдання¹

Позитивне або негативне залежить не стільки від результатів змін, скільки від того, чи була задоволена потреба людей в контролі ситуації, що веде до змін. Сприйняття успіху змін пов'язане не стільки з реальним станом, скільки з розривом (у сприйнятті людей або організацій) між тим, чого вони чекали від змін, і тим, що насправді сталося, з їх можливістю пристосовуватися до ситуації, що міняється. Засновник управління змінами Курт Левін запропонував простий і зрозумілий інструмент, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін переважають над потенційним опором змінам.

Концепція аналізу «силового поля» - це один з інструментів, який допоможе зробити потрібні дії, щоб здолати опір і забезпечити належну енергію змін, що плануються. Цей метод припускає активний аналіз і оцінку поточного стану справ.

«Аналіз силового поля» (Force Field Analysis) – аналіз балансу чинників або сил, які сприяють змінам (рушійних сил зміни) і, навпаки, їх пригнічують (сил опору). Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, а саме: в особливостях поведінки людей, їх стилі мислення, базових цінностях або в системах і процесах, ресурсах які існують і стимулюють здатність організації до дієвих змін. Модель «силового поля» (рис. В.1)

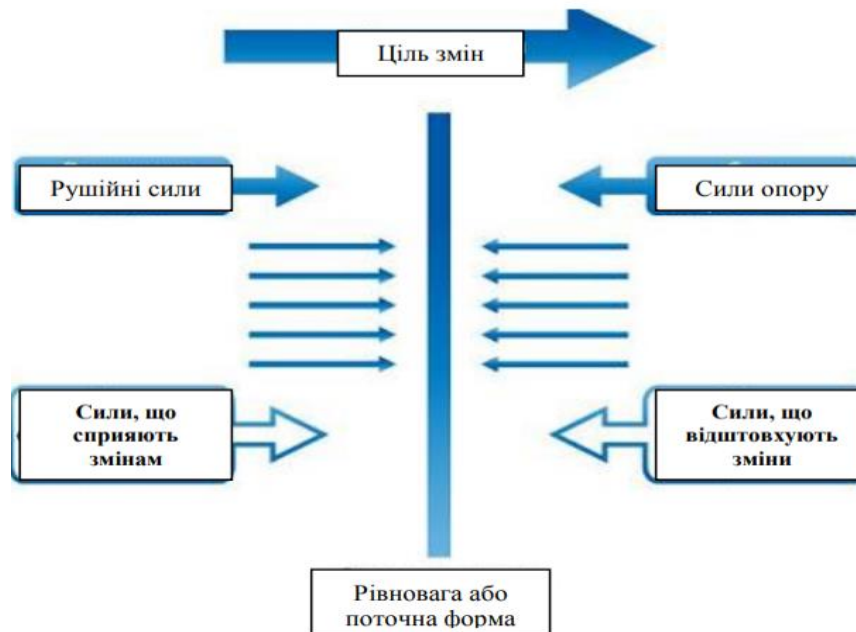


Рис. В.1. Модель «аналізу силового поля»

¹ Управління організаційними змінами та розвитком методичні вказівки до виконання практичних робіт / авт.-уклад.: А.В. Микитась, О.В. Подольська, В.Г. Краля, К.С. Богомолова. Харків: ХНТУСГ, 2020. 25с.

представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма чинниками, які «залишають все в тому вигляді, як є». Щоб просунутися до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. Яка сила більша? «За» або «проти»?

Досягнення результату змін є нічим іншим, як пересуванням лінії рівноваги управо – убік досягнення мети. Воно може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсовування стримуючих сил або комбінації цих заходів.

Рекомендації по проведенню «аналізу силового поля»

Цей вид аналізу можна провести у формі «мозкового штурму» або з використанням методів Дельфи або експертних оцінок. Кожну виявлену силу можна оцінити, наприклад за 5-бальною системою і вивести зважену оцінку. При визначенні сил, що діють «за і проти» змін в організації, використовуйте методіку постановки питань: Визначте зміну або рішення, яке аналізуватиметься.

1. Уточніть його в контексті: справжньої ситуації або бажаної ситуації.
2. Проведіть інвентаризацію рушійних сил і стримуючих чинників (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище і т.д.).
3. Перерахуйте сили або заходи, які можливо, допоможуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити додаткові рушійні сили зміни. Для цього краще знайти/сформулювати способи:
 - посилення підтримки (наприклад, шляхом взаємодії з ключовими підтримувальними особами);
 - забезпечення помітнішої підтримки у ваших планах (наприклад, зв'язування заходів з пріоритетними вимогами клієнта);
 - зв'язки вашого рішення з цією підтримкою (наприклад, рішення могло б полегшити досягнення ключової бізнес-мети, яка важлива для генерального директора).
4. Після того, як ви завершите роботу з рушійними силами змін, розподіліть стримуючі сили за категоріями:
 - *перешкоди*: умови, події, речі, для зменшення або виключення дії яких не існує очевидного засобу (правила, політика, закони);
 - *обмеження*: обмежують прогрес або успіх, яких ви сподіваєтеся досягти (ресурси, бюджет, час);
 - *видимість*: неперевірені припущення або очікувана протидія («Ми раніше так ніколи не робили»!).
5. Визначте кроки з «нейтралізації» стримуючих сил:
 - *перешкоди* – пошукайте способи обійти або змінити політику або правила;
 - *обмеження* – шукайте альтернативні підходи, які заощадять ресурси або можливі джерела додаткового часу, грошей тощо;

– *видимість* – спробуйте краще зрозуміти ситуацію і здолати побоювання.

6. Визначте, які «нейтралізуючі» дії потрібні/бажані і включіть їх у свої плани, тобто: зосередьтеся на питаннях, що знаходяться у сфері вашого впливу і контролю та у сфері контролю спонсора проєкту змін; визначте людей, які допоможуть вашій команді вирішити ці проблеми або усунути перешкоди.

Приклади рушійних сил і сил опору (табл. В. 1, рис .В.2).

Силою може бути все, що завгодно: незадоволена потреба клієнта, керівник або посадовець зі своєю думкою, нове устаткування/технології, стратегічні цілі, незадовільна якість продукції і так далі.

На рис. В.2 показаний приклад аналізу силового поля.

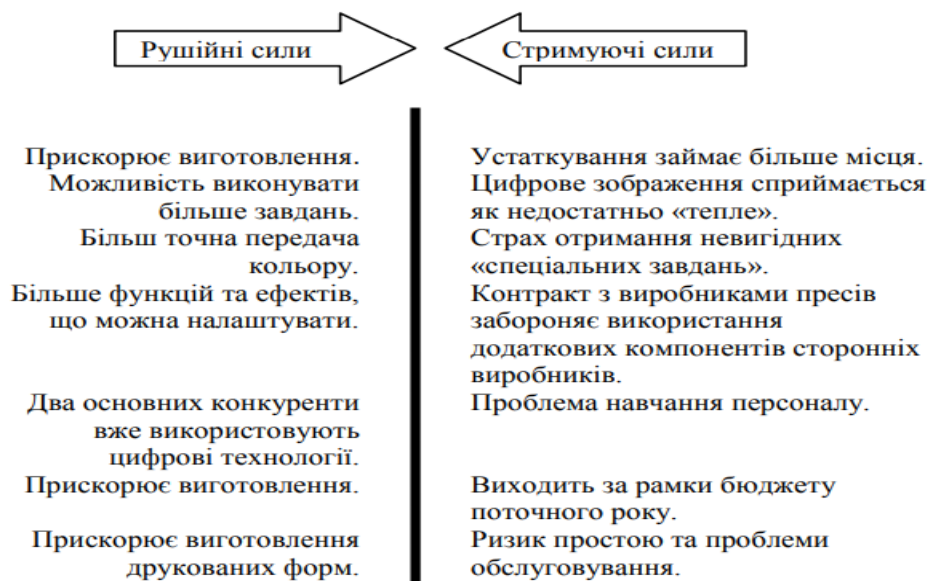


Рис. В.2 – Приклад аналізу «силового поля»

Таблиця В.1. – Приклади сил, що сприяють змінам та сили опору

Цілі, що сприяють змінам	Цілі опору
Корпоративна культура, що підтримує інновації	Система оплати праці орієнтована на процес, а не на результат
Партисипативний (наставницький) стиль управління	Неефективна система комунікації стратегії змін
Працівники, які вже приймали участь у схожих успішних проєктах змін	Структура компанії, що не сприяє розвитку горизонтальних зв'язків
Сильний лідер, здатний очолити проєкт змін	Неформальний лідер, який займає позицію «головного з опору»
Наявність чіткого бачення результату змін та шляхів їх досягнення	Втрата безпеки
Розуміння необхідності змін	Традиції та звичаї
Вимоги більш швидкого обслуговування з боку клієнтів/постачальників	Страх помилитися, «комплекс відмінника»
Низька продуктивність праці	Сталі штампи та шаблони поведінки в роботі
Необхідність знижувати ціни	«Близькі» стосунки з наявними постачальниками
Високий рівень конкуренції, активні наступальні дії конкурентів	Зниження продуктивності через перекваліфікацію
Несумісність різних підсистем управління	Не бажання «Дати ділу хід» як частина корпоративної культури
Прямі вказівки та підтримка адміністрації	Загрози статусу неформального лідера або працівникам, які будуть втягнуті в зміни

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Бутирська Т. О., Дзвінчук Д. І. Теоретико-методологічні основи державного будівництва: монографія. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2017. 176 с.
2. Васильченко Г. В., Тимошенко Д. В., Берлоус М. В. Державне та регіональне управління: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 70 с.
3. Вербовська Л. С. Менеджмент і адміністрування (Адміністративний менеджмент): конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 102 с.
4. Вербовська Л. С., Бонлар Г. Ф., Микибюк Н. Є. Технології лідерства в організації: консп. Лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 80 с.
5. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 214 с.
6. Гуторова О. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків, 2014. 383 с.
7. Дзвінчук Д., Лютий М. Трансформаційна економіка та інтелектуалізація вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. С. 28-31.
8. Дунда С. П., Побережна М. П. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. К: НУХТ, 2013. 122 с.
9. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 142 с.
10. Зверяков М. І., Грималюк А. В. Економічна теорія, державна політика і публічне управління. *Економіка України*. 2019. № 11-12. С. 3-33.
11. Кінаш І. П. Менеджмент і адміністрування (блок-управління персоналом): конспект лекцій. – Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2019. 163 с.
12. Куйбіда В. Державне управління безпековою сферою України. *Слово Просвіти*. 2019. 10-16 січ. № 2. С. 4-5.
13. Мельник Л. Г. Бізнес-адміністрування. К.: Ліра-К, 2016. 896 с.
14. Менеджмент: практикум: навч. посіб. / уклад.: Т. В. Лазоренко, О. В. Гук. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с.
15. Конфліктологія: методичні рекомендації до виконання практичних занять / укладач: В. М. Стамат. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2017. 74 с.
16. Орлів М. С., Онищук С. В. Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. – Івано-Франківськ, 2020. 140 с.

17. Пахомов В. М. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 332 с.
18. Романишин Ю. Л., Пасєка М. С., Пасєка Н. М., Шекета В. І. Групова динаміка ефективних команд розробників: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. 302 с.
19. Романишин Ю. Л., Лаба О. В. Інформаційні технології в процесах інформаційного обслуговування установ. *Інформація та документ у сучасному науковому дискурсі*: зб. наук. статей VI Всеукр. дистанційної наук.-практ. конференції. (Івано-Франківськ, 20.05. 2020 р.). Івано-Франківськ. 2020. С. 23-30. URL: <https://cutt.ly/GwwXteaE>
20. Романишин Ю. Л. Інформаційна безпека організацій видавничо-поліграфічної сфери. *Інформація, комунікація, суспільство 2020*: матеріали 9-ї Міжнародної наукової конференції ICS-2020. Львів. 2020. С. 187-188. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/handle/ntb/52801?show=full>
21. Станьковська І. М. Ділове адміністрування: управління якістю: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 86 с.
22. Тимошенко Д. В. Мотиваційний менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. 84 с.

Додаткова література

1. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (Корпоративне управління): навч. посіб. – Київ, 2018. 487 с.
2. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон, 498 с.
3. Бортнік С. М. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: методичні вказівки. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 58 с.
4. Велещук С. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті менеджменту: теоретичні засади та сфера застосування. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. № 2. С. 157-165.
5. Воронков Д. К. Управління змінами: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2016. 375 с
6. Гоцуляк Л. Державна інвестиційна політика: цілі та завдання в умовах формування інноваційної економіки. *Економіст*. 2016. № 8. С. 33-36.
7. Гришко О. П. Інформаційне забезпечення як механізм регулювання ринку праці. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2018. Вип. 21. С. 337–343. URL: <https://cutt.ly/MwwXtVU9>
8. Данилюк М. О. Планування і контроль: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2016. 452 с
9. Ключник Л. В. Публічне управління в територіальних громадах: організаційні та фінансові аспекти. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 104-112.

10. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
11. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник О. В. Червякова. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 148 с.
12. Овецька О. В. Менеджмент і адміністрування (модуль Самоменеджмент): конспект лекцій. – Івано-Франківськ, 2020. 50 с.
13. Пахомов В. М. Інформаційна діяльність у державному управлінні: тлумачний словник-довідник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 350 с.
14. Романишин Ю. Л. Знання-орієнтована інформаційна діяльність засобами соціальних комунікацій: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. 190 с.
15. Тимошенко Д. В. Корпоративне управління: навч. посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 168 с.
16. Управління організаційними змінами та розвитком методичні вказівки до виконання практичних робіт / авт.-уклад.: А.В. Микитась, О.В. Подольська, В.Г. Краля, К.С. Богомолова. Харків: ХНТУСГ, 2020. 25с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Національна бібліотека імені В. І. Вернадського. URL: <http://nbuv.gov.ua>
3. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>
4. Законодавство України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a>
5. Правовий портал України «Ліга-закон». URL: <http://www.ligazakon.ua/>
6. Науковий журнал «Економічний форум» URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/journal
7. Стратегія розвитку. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку «РЕГІОНЕТ». URL: http://regionet.org.ua/ua/Pershuy_nomer_zhyrnaly_STRATEGIYa_ROZVUTKY_15_33.html#page_title