


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника коледжу  
з навчально-методичної роботи

 Г.В. Даниліна  
«31» 08 2022 р.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

з навчальної дисципліни  
**«Адміністративний менеджмент»**  
(назва навчальної дисципліни)

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр та назва галузі знань)

спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр та назва спеціальності)

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для здобувачів вищої освіти  
денної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(шифр та назва спеціальності)  
з навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент»  
(назва навчальної дисципліни)

Відокремленого структурного підрозділу «Криворізький фаховий коледж Національного  
авіаційного університету». – Кривий Ріг, 2022. – 17 с.

Укладач: викладач, к.е.н., спеціаліст вищої категорії Іщенко Людмила Федорівна  
(посада, наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи  
обговорено на засіданні кафедри/циклової комісії  
менеджменту та логістики  
(назва кафедри/циклової комісії)

Протокол № 1  
від « 29 » 08 2022 р.

Завідувач кафедри/  
Голова циклової комісії  
Смирнова Н.В.  
(підпис) (П.І.Б.)

ПОГОДЖЕНО

Завідувач

навчально-методичного кабінету

Кольчак М.М.  
(підпис) (П.І.Б.)

« 30 » 08 2022 р.

### 1. Пояснювальна записка

Методичні вказівки до самостійної роботи призначені для опанування теоретичних знань та практичних навичок адміністрування, керівництва людьми, які потрібні сучасному менеджеру для досягнення цілей організації, а також вивчення адміністративних методів управління, способів адміністративного впливу та ресурсів адміністрування, якими розпоряджається керівник.

Самостійна робота являє собою основний засіб засвоєння здобувачами вищої освіти матеріалу в вільний час, за окремими завданнями під керівництвом викладача. Крім того, додатково, за спеціальним графіком у поза навчальний час, за їх бажанням, проводяться під керівництвом викладача для поглиблення знань, а також з метою одержання здобувачами вищої освіти відповідей на окремі незрозумілі питання – консультації.

Дані методичні вказівки є допомогою здобувачам вищої освіти при самостійному опрацюванні лекційного матеріалу та підготовці до практичних занять. Темі винесені на самостійне опрацювання та кількість годин, необхідних для їх виконання, приводяться в програмі курсу.

### 2. Загальні методичні вказівки

При самостійному вивченні дисципліни, здобувач вищої освіти повинен детальніше розглянути теоретичний матеріал лекцій, вивчити додатковий матеріал, надати відповіді на контрольні питання, щоб поглибити знання з дисципліни, закріпити отримані знання та навички, ефективніше підготуватися до практичних робіт та до складання екзамену.

### 3. Орієнтований тематичний план з тем, які винесені на самостійну роботу

№ розділу, теми	Назва розділу і теми	Кількість годин на самостійну роботу
Розділ №1. «Теорія адміністративного менеджменту»		
1.1	Теорія адміністративного менеджменту	6
1.2	Взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту	6
1.3	Система адміністративного менеджменту та апарат управління	6
1.4	Планування в адміністративному менеджменті	6
1.5	Мотивація працівників управління	6
	Всього за розділом №1	30
Розділ №2. «Практичне застосування адміністративного менеджменту»		
2.1	Організування праці підлеглих та проектування робіт	6
2.2	Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті	7
2.3	Адміністративні методи управління	7
2.4	Адміністрування управлінських рішень	7
2.5	Сучасні технології адміністративного менеджменту	6
	Всього за розділом №2	33
Всього за 7 семестр		63
Всього за навчальною дисципліною		63

## 4. Методичні вказівки до самостійної роботи

### Розділ №1. «Теорія адміністративного менеджменту»

#### Тема №1.1. «Теорія адміністративного менеджменту»

Адміністративний менеджмент – це діяльність по управлінню всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, що направлена на вирішення завдань, які пов'язані з їх місією та створення в колективі найкращих умов для її реалізації. Одним із засновників теорії адміністративного менеджменту є А. Файоль.

Концептуальний базис досліджень А. Файоля виділяє в будь-якому підприємстві два організми: матеріальний і соціальний. Перший включає працю, засоби праці і предмети праці в їх сукупності, другий – відносини людей у процесі праці. Ці відносини і стали власне предметом вивчення А. Файоля. Їм були зроблені спроби обґрунтувати необхідність і можливість створення особливої науки управління людьми як частини загального вчення про управління підприємством.

#### Питання для самоконтролю:

1. Назвіть та охарактеризуйте чинники, які вплинули на виникнення нового етапу у розвитку науки управління.
2. Опишіть історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту.
3. Розкрийте зміст основних етапів еволюції адміністративного менеджменту.
4. Охарактеризуйте роль Г. Форда в історії наукового менеджменту.
5. Перелічіть основні ознаки наукової організації управління за Ф. Тейлором.
6. Наведіть класифікацію функцій управління за А. Файолем.
7. Поясніть основні принципи побудови формальної організації, розроблені Л. Урвіком.
8. Розкрийте внесок Карла Барта у науковий менеджмент.
9. Вкажіть, що становило основу роботи Г. Ганта стосовно завдань із преміями?

#### Тести:

1. Засновником класичної школи адміністрування вважають:
  - а) Д. Муні;
  - б) Л. Урвіка;
  - в) А. Файоля;
  - г) Т. Вулсі.
2. Розробку основних функцій адміністрування здійснював:
  - а) Ф. Тейлор;
  - б) Ф. Гілберт;
  - в) Г. Гант;
  - г) Л. Урвік.
3. Початком розвитку школи наукового менеджменту можна вважати:
  - а) кінець XIX ст.;
  - б) початок XX ст.;
  - в) середину XX ст.;
  - г) кінець XX ст.
4. Однією з найвідоміших праць засновника наукового менеджменту американського інженера Ф.Тейлора була:
  - а) «Відрядна система»;
  - б) «Організація праці»;
  - в) «Промислове керівництво»;

г) «Психологія управління».

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

- а) Л. Гілбрет;
- б) М. Фоллет;
- в) Р. Робб;
- г) Г. Гант.

6. Автором теорії адміністративної організації ідеального типу є:

- а) Г. Черч;
- б) М. Вебер;
- в) Л. Урвік;
- г) А. Файоль.

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

- а) завдання – накази;
- б) влада та відповідальність;
- в) корпоративний дух;
- г) порядок.

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

- а) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці;
- б) людина за відповідних умов вчиться брати на себе відповідальність;
- в) людина прагне уникнути праці у будь-який спосіб;
- г) людина надає перевагу тому, щоб її контролювали.

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

- а) соціальні потреби;
- б) потреби в безпеці;
- в) потреби в повазі;
- г) потреби в самовираженні.

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

- а) фізіологічні потреби;
- б) соціальні потреби;
- в) потреби в самореалізації;
- г) потреби у повазі.

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

- а) влада, успіх та повага;
- б) влада, успіх та належність;
- в) влада, належність та повага;
- г) успіх, повага та належність.

**Література:** 1 с. 7-39, 3 с. 5-12, 4 с. 3-9.

**Тема №1.2. «Взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту»**

Спільним в теорії організації і адміністративному менеджменті є методи управління. Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

Взаємозв'язок науки про адміністративне управління (адміністративний менеджмент) представлено на рис. 2.1.



За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Класифікація методів за спрямованістю дії заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому. Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. Виходячи з цього, виділяють чотири групи методів – матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації.

За організаційними формами дії виділяють методи прямого (безпосереднього) впливу, постановки мети, створення стимулюючих умов.

На сутність і співвідношення методів управління впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві.

Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організацій. Ці методи управління сприяють виконанню такої функції управління як планування. Вони пов'язані також з функціями мотивування та контролювання. До економічних методів управління належать стратегічне і поточне планування господарської діяльності організацій, економічне стимулювання і матеріальна відповідальність, повний комерційний розрахунок, ціноутворення, кредитування і податкова політика.

### Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття організації ідеального типу за М. Вебером.
2. Надайте визначення терміну «бюрократія».
3. Назвіть основні ознаки бюрократії.
4. Якими умовами та принципами визначається ефективність бюрократії?
5. Якими вимогами повинна регламентуватись діяльність чиновників за М. Вебером?
6. Назвіть принципи адміністративного управління за А. Файолем.
7. В чому полягає критика концепції адміністративного менеджменту?

**Література:** 1 с. 40-69, 3 с. 13-21, 4 с. 9-15.

### Тема №1.3. «Система адміністративного менеджменту та апарат управління»

Управління є складним суспільним явищем, яке наука трактує як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм, досягнення їх мети. Управління притаманне лише складним соціальним і несоціальним динамічним системам, атрибутом яких є самоуправління, тобто здатність до впорядкування системи, приведення її у відповідність до об'єктивної закономірності, що діє в даному середовищі, до оптимізації функціонування системи. Управління здійснюється в системах, здатних переходити з одного стану в інший.

Цей процес забезпечує стабілізацію і розвиток системи, збереження її якісної визначеності, підтримання динамічної взаємодії з середовищем. Оскільки такі системи функціонують в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, завдання управління полягає в тому, щоб оперативніше реагувати на них, що забезпечується своєчасною перебудовою функціональної та організаційної структур системи відповідно до притаманних їй закономірностей і тенденцій.

Система – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

Система управління – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління. До предметного кола поняття «адміністрація» входять поняття адміністрація як органи виконавчої влади, управління, а також керівний персонал установи, підприємства, організації.

Адміністрація несе всю повноту відповідальності за всі рішення в області управління підприємством. В адміністрацію фірми, підприємства, організації входять працівники апарату управління, службовці, конторські працівники, дирекція, які мають назву адміністративно-управлінський персонал. Тобто це працівники, зайняті в апараті управління підприємства, фірми, організації: керівник підприємства, установи, організації з його заступниками, керівники структурних підрозділів, не зайняті безпосередньо на виробництві, головні спеціалісти та їх заступники, інженери та інші спеціалісти, які зайняті в управлінському апараті.

Отже, термін «адміністрація» має декілька значень:

- органи виконавчої влади і управління;
- посадові особи управління, керівний персонал організації;
- розпорядники, відповідальні організатори, виконавці;
- підрозділ, що комплексно забезпечує процеси функціонування та управління в організації.

В організації адміністрація знаходиться на верхньому рівні управління і частково охоплює середній рівень.

**Адміністрація** – це підрозділ, що комплексно забезпечує процеси функціонування та управління в організації. На практиці під адміністрацією розуміється одноіменний підрозділ організації та склад керівників. Офіційне виділення адміністрації в кожній організації є необхідним як для зовнішніх контрагентів, так і для членів організації. Склад, позиціонування та повноваження адміністрації різноманітні. Делегування керівником ряду функцій спеціально підібраним помічникам, їх спеціалізація на виконанні конкретних операцій зумовили формування при керівникові організації перших адміністративних підрозділів. Це визначило місце адміністрації в ієрархії управління.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Наведіть визначення поняття «адміністрування».
2. Розкрийте різні підходи до поняття «адміністративний менеджмент».
3. Надайте визначення системи адміністративного менеджменту.
4. З яких двох підсистем складається цілісна система адміністративного управління? Охарактеризуйте їх.
5. Розкрийте мету впровадження ощадливого виробництва.
6. Який зміст управлінської новації «автоматизована система управління підприємством»?
7. Прокоментуйте кампанію щодо сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000.
8. Опишіть основні етапи покращення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства.

9. Розкрийте сутність взаємодії керуючої та керованої систем організації.

10. Проаналізуйте основні відмінності між категоріями «менеджмент» та «адміністрування» на підприємстві.

11. Вкажіть, які основні функції, завдання та вимоги до менеджера-адміністратора?

**Література:** 2 с. 27-38, 3 с. 35-42, 4 с. 13–15.

#### **Тема №1.4. «Планування в адміністративному менеджменті»**

Планування діяльності підприємства є однією з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є процесом визначення цілей підприємства за певний період та визначення способів їх досягнення. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змоделювати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан.

Планування – це:

1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;

2) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень. Залежно від тривалості планового періоду плани поділяються на: довгострокові (стратегічні); середньострокові (поточні); короткострокові (оперативні). Довгостроковий план (10-15 років).

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Основні з них:

1) ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність ресурсів. Цей метод може застосовуватись при монопольному становищі підприємства або при слабкій конкуренції.

2) цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби ринку, попит на продукцію.

3) метод екстраполяції (екстраполяція – поступальний рух) – планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану.

4) інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух – від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

За способом розрахунку планових показників, використовують дослідостатистичний метод, який передбачає використання статистичних даних за попередні роки. Більш обґрунтований факторний метод планування, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Найбільш точний нормативний метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Наведіть визначення поняття «планування».

2. Назвіть основні складові планування діяльності підприємства.



3. Вкажіть, що є об'єктом та предметом планування на підприємстві?
4. Назвіть, які існують напрями планування в практичній діяльності суб'єктів господарювання?
5. Охарактеризуйте зміст основних принципів планування діяльності підприємства.
6. Розкрийте сутність місії підприємства та основні принципи її формування.
7. Вкажіть, що таке цілі підприємства та як їх класифікують?
8. Назвіть основні характеристики цілей потрібно враховувати при їх формулюванні.
9. Наведіть визначення поняття «дерево цілей» та назвіть основні вимоги до його побудови.
10. Перелічіть основні класифікаційні ознаки, за якими поділяються плани підприємства, та охарактеризуйте їх.
11. Вкажіть, у чому полягає сутність стратегічного планування?
12. Надайте характеристику тактичному й оперативному плануванню.
13. Розкрийте основні етапи процесу планування діяльності підприємства.
14. Перелічіть та охарактеризуйте основні методи планування та визначте позитивні й негативні сторони кожного з них.
15. Вкажіть, за якими критеріями оцінюють якість плану?

**Література:** 2 с. 38-45, 3 с. 58-63, 4 с. 16–18.

### **Тема №1.5. «Мотивація працівників управління»**

**Мотивація** – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали.

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Виділяють мотивацію:

- адміністративну;
- економічну;
- моральну;
- матеріальну.

Адміністративна враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення).

Економічна мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків.

Суть внутрішньої (моральної мотивації) – отримати визнання інших людей, яких вони поважають, почути схвальні слова. Для задоволення власних цілей працівник прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства. Кожний прагне стати частиною чогось більшого, якщо праця дає відчуття цінності та приналежності до чогось значимого, тоді й життя людини стає більш повним і задоволеним. Система внутрішніх стимулів і мотивів працівника формує його запит на перелік благ, які він прагне отримати від роботодавця, а отже втілюється у попиті на складові соціального пакету та оплату праці відповідного рівня.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності.

Дослідження показує, що матеріальна мотивація трудової діяльності працівника залежить від дії чинників, зокрема:

- а) рівня заробітної плати та перспектив її зростання;
- б) залежності рівня оплати праці від її результатів;
- в) обґрунтованості диференціації заробітної плати на підприємстві;
- г) структури особистого доходу працівника та його родини;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів.

Під **стимулом** розуміють матеріальну винагороду визначеної форми. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація. Стимул стає мотивом, коли його усвідомлює людина.

**Стимул** – внутрішній або зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію.

**Мотив** – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість. У кожного працівника управлінського апарату мотиваційна основа є індивідуальною й зумовлюється рядом факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісною орієнтацією тощо. Між мотивацією й кінцевими результатами діяльності менеджера немає однозначного зв'язку через дію випадкових і суб'єктивних факторів: здібності працівника, настроїв у даний момент, розуміння ситуації, вплив інших осіб.

### Питання для самоконтролю:

1. Назвіть технології, які можуть бути використані для організації праці адміністративного менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні етапи проведення тайм-менеджменту.
3. Поясніть складові побудови системи корпоративних стандартів управління часом.
4. Опишіть суть принципу Парето у розробці бюджету часу.
5. Назвіть закономірності методу вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу.
6. Перелічіть критерії розподілу завдання при використанні принципу Ейзенхауера.
7. Наведіть мету проведення інвентаризації робочого часу.
8. Назвіть основні причини втрати робочого часу.
9. Вкажіть мету делегування повноважень.
10. Охарактеризуйте поняття Smart-цілі та назвіть її складники.

**Література:** 1 с. 105-132, 3 с. 40-56, 4 с. 29-33.

## Розділ №2. «Практичне застосування адміністративного менеджменту»

### Тема №2.1. «Організування праці підлеглих та проектування робіт»

Щоб плани організації можна було здійснити, конкретні особи повинні реалізувати всі завдання, що впливають з цілей організації, тобто потрібно організувати працю людей.

**Організація** – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Організацію як функцію управління можна розглядати у 2-х аспектах:

- 1) розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці);
- 2) організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці).

В основі другого аспекту організації використовують делегування – передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

**Делегування** являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей всієї організації. Важливим є те, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими, тому основний зміст управління являє собою дію, яка перетворює людину на керівника.

Цілями делегування є:

- розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити умови для вирішення стратегічних завдань управління;
- підвищити дієвість нижчого рівня управління;
- збільшити зацікавленість працівників.

Процес делегування повноважень складається з наступних етапів:

1. Доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань.
2. Надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим.
3. Формулювання порядку дій для підлеглих щодо дорученого їм завдання.

Для правильного використання принципу делегування повноважень, необхідно розуміти сутність відповідальності.

**Відповідальність** – це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Потрібно розуміти, що відповідальність не можна делегувати. Це означає, що з керівника не знімають відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий. Хоча людина, на яку покладено відповідальність за вирішення будь-якого завдання, не зобов'язана виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за успішне завершення роботи. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів. Відповідальність особи за успішне виконання завдань не може бути без делегування повноважень на використання необхідних ресурсів.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми). Повноваження делегують посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду. При зміні роботи людина втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової. Повноваження бувають двох типів:

1. Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони надають керівнику узаконену владу впливу на підлеглих. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією.

2. Штабні повноваження – це повноваження, засновані на виконанні певної функції. Є дві концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження:

- повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації;
- якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси і командувати людьми. Всередині організації ці межі зазвичай визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження, навіть коли це необхідно для виконання делегованих завдань.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Перелічіть етапи процесу делегування повноважень.
2. Охарактеризуйте повноваження та відповідальність у процесі делегування.
3. Чому деякі керівники не хочуть делегувати свої повноваження?
4. Поясніть основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.
5. З'ясуйте суть моделі організації найвищих досягнень.
6. Надайте характеристику п'яти складникам організації найвищих досягнень.
7. Чим відрізняється проектно-орієнтована організація від стандартної організації?
8. В чому суть проектного підходу концепція розвитку проектно-орієнтованої організації?

**Література:** 1 с. 161-195, 3 с. 64-68, 4 с. 33-39.

#### **Тема №2.2. «Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті»**

**Контроль** – це обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, що відіграє роль сполучної ланки між керуючою і керованою системами.

Суб'єктами контролю в системі адміністративного менеджменту виступають колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств.

Об'єктами контролю є: місія, цілі і стратегії, процеси, функції і задачі, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні форми, їх структурні підрозділи й окремі виконавці.

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення підприємством своєї мети. Процес контролю полягає у встановленні стандартів, вимірі фактично досягнутих успіхів і проведенні корекції в тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. Форми контролю діяльності адміністративного апарату розрізняються за ознаками методичної спрямованості і способами його проведення: попередній, поточний, заключний.

1) Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити сформульовані цілі до підлеглих, приймати в адміністративний апарат керівництва кваліфікованих людей, то це буде збільшувати імовірність того, що організаційна структура буде працювати так, як заплановано. У підприємствах попередній контроль використовують за трьома головними напрямками: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів: – для того, щоб переконатися, що працівники, яких прийняли у підприємство, здатні виконувати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально припустимий рівень освіти або стажу роботи у цій сфері і перевірити документи і рекомендації, представлені працівником; – для втілення контролю в сфері матеріальних ресурсів розробляють стандарти мінімально дозволених рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності отриманої сировини цим вимогам. – найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що дозволяє також здійснити функцію планування; він надає впевненість у тому, що коли підприємству знадобиться готівка, воно її буде мати. Бюджети встановлюють граничні витрати і не дозволяють будь-якому відділу або підприємству цілком вичерпати свою готівку.

2) Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і господарських операцій. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів і окремих виконавців. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є прерогативою їх безпосередніх керівників. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволяють уникнути відхилення від намічених планів і інструкцій. Поточний контроль базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того, щоб здійснити поточний контроль, апарату управління потрібний зворотний зв'язок.

3) Заключний контроль проводиться після здійснення фінансових і господарських операцій. У його задачі входить перевірка правильності, бб законності і доцільності здійснених витрат, повноти і своєчасності надходження передбачених кошторисом коштів. Заключний контроль виконує дві важливі функції: одна з них полягає в тому, що він надає керівництву підприємству інформацію для планування в тому випадку, якщо такі ж роботи будуть проводитися у майбутньому; друга функція – сприяння мотивації. Процес контролю не тільки дозволяє знайти проблеми і реагувати на них так, щоб досягти бажаної мети, але і допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність підприємства. Розрізняють адміністративний і виконавчий контроль.

**Адміністративний контроль** – усі види діяльності, спрямованої на одержання інформації про ефективність функціонування і поточний стан керуючої системи підприємства. Виконавчий контроль припускає здійснення усіх видів діяльності щодо оцінки і поточного стану й ефективності функціонування керованої системи підприємства.

### Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть, у чому полягає сутність і особливості контролювання.
2. Роз'ясніть на конкретних прикладах функції та завдання контролю.
3. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.
4. Обґрунтуйте позитивні і негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктів.
5. Наведіть класифікацію контролю за різними ознаками організації.
6. Порівняйте централізований і децентралізований види контролю.
7. Як пов'язані між собою стиль управління та координація в організації?
8. Надайте визначення комунікації та комунікаційному процесу в організації.
9. Назвіть причини виникнення конфліктів в організації.
10. Вкажіть, яку роль виконує функція регулювання в технології адміністративного менеджменту.

**Література:** 1 с. 161-195, 3 с. 64-68, 4 с. 33-39.

### Тема №2.3. «Адміністративні методи управління»

Методи управління займають особливе місце в системі адміністративного менеджменту. Це пояснюється тим, що вони забезпечують необхідні умови функціонування організації. За допомогою цих методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами. Поняття «метод управління» нерозривно пов'язано з етимологією лексеми «метод», грецького походження «method», що має два значення:

- спосіб досягнення мети;
- прийом, спосіб або характер дії.

Під методами управління розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації.

Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом використання різних методів. В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу якнайефективніше, скорочуючи витрати часу.

В основу вибору і реалізації методів менеджменту можуть бути покладені такі принципи:

- цілеспрямованості, тобто застосування має спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;
- можливості бути реалізованим, тобто має бути присутня можливість розробки і здійснення заходів, що дають змогу реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів;
- адаптивності, тобто застосовувані методи мусять здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, яка змінюється;
- ефективності, тобто використання обраного методу має забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту за мінімальних витрат на розробку заходів, що реалізують метод.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їхні правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Методи управління виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей.

Управління підприємством передбачає вирішення великої кількості взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи

диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів під час реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління.

Для управління важливою є класифікація методів процесу управління.

Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління.

До методів процесу управління відносять:

- метод управління за цілями;
- методи розробки й оптимізації управлінських рішень.

Метод управління за цілями є найбільш ефективним і популярним на Заході.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Вкажіть, що таке методи адміністративного менеджменту.
2. Перелічіть, на чому ґрунтуються методи адміністративного менеджменту.
3. Розкрийте сутність, призначення та особливу роль адміністративних методів менеджменту.
4. Перелічіть основні фактори, що обумовлюють застосування адміністративних методів управління.
5. Охарактеризуйте основні форми розпорядчої дії.
6. Назвіть правила написання розпорядчих документів.
7. Вкажіть особливості природи адміністративної влади.
8. Наведіть класифікацію основних форм влади, які застосовуються в адміністративному управлінні.
9. З'ясуйте основні недоліки впливу через страх (влада примусу).
10. Надайте визначення поняття «стиль управління»

**Література:** 1 с. 196-215, 3 с. 70-77, 4 с. 39-52.

### **Тема №2.4. «Адміністрування управлінських рішень»**

Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Рішення є одним із видів розумової діяльності, виявом волі людини.

Характеризується такими ознаками, як:

- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);
- наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок і мотивів.

**Управлінське рішення** – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів розв'язання;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Виокремлюють три основні типи управлінських завдань:

- концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
- завдання, які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

До управлінського рішення висувають низку вимог, зокрема:

- всебічну обґрунтованість рішення;
- своєчасність;
- необхідну повноту змісту;
- повноваження;
- погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

У прийнятті рішення є завжди певна альтернатива.

Існують дві форми прийняття управлінських рішень:

- одноосібна (індивідуальна) ;
- колективна (групова, колегіальна).

Одноосібне управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний характер. Колективна робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень.

Переваги колективного рішення над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у колективному рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- колективне рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- колективне рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

Недоліками колективного прийняття управлінського рішення вважають:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди виконує позитивну роль;
- більші затрати часу для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального;
- імовірність примусу, тиску однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення у процесі групового ухвалення рішень;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не дуже компетентні учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи. З огляду на це розрізняють зрівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та безризикові рішення.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Охарактеризуйте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Наведіть класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
3. Порівняйте колегіальні та колективні управлінські рішення: що між ними є спільного, а що відмінного.
4. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
5. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
6. З'ясуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
7. Вкажіть, у чому полягає сутність оптимізації управлінських рішень.
8. Перелічіть характерні риси ірраціональної моделі прийняття рішень.
9. Які етапи раціональної технології прийняття рішення?

10. Назвіть ключові поняття поведінкової моделі.
11. Надайте визначення поняттю «управлінське рішення».
12. Вкажіть, на яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень.
13. Перелічіть етапи процесу прийняття управлінських рішень.
14. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?
15. Назвіть підходи до оптимізації управлінських рішень.
16. Вкажіть, що таке ризик? Назвіть фактори ризику.

**Література:** 1 с. 196-215, 3 с. 77-86, 4 с. 39-52.

### **Тема №2.5. «Сучасні технології адміністративного менеджменту»**

Технології управління є системою операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями у певній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів. Предметом та відповідно початковим матеріалом управлінської праці є інформація. Тому технологією управління слід вважати систему операцій, робіт і дій зі збору, оброблення та перетворення управлінської інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів з метою розроблення, реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією.

Розроблення технології управління передбачає визначення змісту, послідовності і взаємозв'язків управлінських операцій та дій, вибір або розроблення для управлінських операцій та дій способів і прийомів їхнього виконання.

Дії, що складають технологію управління, поділяються на такі групи:

- пошук, збір, передача, оброблення, узагальнення, форматування інформації та надання її у певній формі;
- осмислення, усвідомлення, сприйняття інформації;
- дослідження, розрахунки, прогнози, оцінювання, розроблення управлінського рішення;
- організаційний вплив на об'єкт управління.

Дії першої групи виконують технічні працівники, другої – керівники й головні фахівці підприємства, третьої – фахівці управлінських підрозділів підприємства, четвертої – лінійні керівники (тобто керівники середньої та вищої ланок управління).

Але у кожній сфері управління або стосовно його окремого об'єкта ці дії виконуються у певній послідовності та за конкретними правилами. Технології управління використовуються в усіх елементах системи управління підприємством, а тому виникає розмаїття технологій, що потребує їхнього впорядкування.

Існують різноманітні технології управління, однак вирізняються дві значні групи:

- професійні технології;
- технології управління персоналом.

Друга група технологій управління є дещо ширшою, тому що опосередковано – через вплив на персонал підприємства – визначає якість та результативність застосування професійних технологій менеджменту.

До складу кожної з названих груп входять прості і комплексні технології. Професійні технології управління призначені для розв'язання різноманітних завдань та досягнення локальних і загальних цілей діяльності підприємства, тобто для використання у процесах управління методів управління.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «технологія в управлінні».
2. Вкажіть, яке призначення технології управлінської діяльності.
3. Надайте визначення поняттю «інформація в менеджменті».
4. Перелічіть і охарактеризуйте основні джерела та канали управлінської інформації.



5. Назвіть основні переваги використання інформаційних технологій в управлінні підприємством.
6. Опишіть напрями використання «хмарних» технологій в адміністративному менеджменті.
7. Наведіть основні типи планування офісів.
8. Вкажіть, чим характеризується американський підхід до організації офісного простору.
9. Опишіть, чим вирізняється японський підхід до оформлення офісу.
10. Визначити вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.

**Література:** 1 с. 196-215, 3 с. 88-95, 4 с. 59-66.

### **5. Рекомендовані навчально-методичні матеріали для вивчення навчальної дисципліни**

1. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Дунда С.П., Побережна М.П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. – К.: НУХТ, 2013. 122 с.
3. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент). – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 98 с.
4. Іщенко Л.Ф. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. – Кривий Ріг: ВСП «КРФК НАУ», 2022. 62 с.