

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Київ 2024

УДК 005

A28

Укладачі: І.С. Івахненко, д-р екон. наук, професор;
Г.М. Рижакова, д-р екон. наук, професор;
Д.О. Приходько, канд. техн. наук, доцент;
М.В. Горбач, канд. техн. наук, доцент

Рецензент О.Г. Деркач, канд. екон. наук, доцент

Відповідальний за випуск І.С. Івахненко, д-р екон. наук,
професор

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту в будівництві,
протокол № 6 від 20 червня 2023 року.*

В авторській редакції.

Адміністративний менеджмент: методичні вказівки до
A28 виконання практичних занять / уклад.: І.С. Івахненко та ін. – Київ :
КНУБА, 2024. – 52 с.

Містять зміст, питання для обговорення, завдання і вказівки до
виконання практичних занять.

Призначено для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування», галузі
знань 07 «Управління та адміністрування».

© КНУБА, 2024

Зміст

Загальні положення.....	5
1 ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
1.1.ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
Лекція 1. Теорія адміністративного менеджменту.....	9
Лекція 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.....	10
Лекція 3. Планування, контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.....	12
Лекція 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт....	14
Лекція 5. Мотивування працівників апарату управління.....	18
ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 1.....	20
1.2. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	21
Лекція 6. Сучасні техніки адміністративного менеджменту.....	21
Лекція 7. Адміністративні методи управління.....	24
Лекція 8. Адміністрування управлінських рішень в будівельних організаціях.....	26
Лекція 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту в будівельних організаціях.....	28
Лекція 10. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту.....	30
ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 2.....	32
1.3.ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. НАДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НАВИЧОК ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	33
Практичне заняття 1. Управління командою в бізнесі.....	33
Практичне заняття 2. Мотивування працівників апарату управління..	34
Практичне заняття 3. Performance Management and Brand Management.....	35
Практичне заняття 4. Комунікативні зв'язки і прийняття рішень в адміністративному управлінні.....	36
Практичне заняття 5. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту.....	37

ПІДСУМКОВИЙ ЗАЛІКОВИЙ ТЕСТ та ЗАВДАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ ДО ІСПИТУ.....	38
2. Перелік питань, що виносяться на іспит.....	39
3. Методи контролю та оцінювання знань.....	42
4. Політика щодо академічної доброчесності.....	42
5. Політика щодо відвідування.....	42
6. Методи контролю.....	43
7. Умови допуску до підсумкового контролю.....	46
8. Список літератури.....	47

Загальні положення

Програму вивчення навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» складено відповідно до освітньої програми «Менеджмент організації і адміністрування» підготовки здобувачів 1-го бакалаврського рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент організації і адміністрування».

Електронне навчально-методичне забезпечення дисципліни розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=2149>).

Предметом вивчення навчальної дисципліни є сукупність відносин, що виникають в процесі адміністративного управління організацією, в тому числі будівельними підприємствами.

Міждисциплінарні зв'язки: Основи економічної теорії, Макроекономіка, Мікроекономіка, Економіка підприємств, Менеджмент, Операційний менеджмент, Інноваційний менеджмент.

Метою дисципліни є підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню управлінців різних рівнів, принципів та інструментів адміністрування для створення цілісної системи адміністративного управління організацією.

Компетенції студентів, що формуються в результаті засвоєння дисципліни «Адміністративний менеджмент», це:

– *Інтегральна компетентність*: здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

– *Загальні компетентності*: здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; навички використання інформаційних і комунікаційних технологій; здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; здатність до адаптації та дії в новій ситуації; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність діяти на основі етичних міркувань.

– *Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:* здатність визначати та описувати характеристики організації; здатність визначати перспективи розвитку організації; вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними; здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність діяти соціально відповідально і свідомо; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність планувати діяльність організації та управляти часом; здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію у процесі вирішення професійних завдань; здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їхню якість та мотивувати персонал організації; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності; здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; вміння здійснювати інтегральну оцінку раціональності та продуктивності операційної системи, організаційної структури управління, якості організації бізнес-процесів на будівельному підприємстві та в мікро-середовищі будівельного проекту, який розглядається як специфічне тимчасове підприємство.

– *Результати навчання:* демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; описувати зміст функціональних сфер діяльності організації; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; виявляти навички організаційного проектування; застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації; ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби її нейтралізації; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера; вміння формувати загальну ієрархію місії, стратегії цілей та завдань будівельного

підприємства, залежно від етапу життєвого циклу, який дане підприємство проходить; вміння розробляти номенклатуру завдань по підрозділах будівельного підприємства, виходячи із його місії та стратегії, а також характеру участі підприємства в середовищі проєктів, в яких дане підприємство є учасником.

Інформаційний обсяг навчальної дисципліни складається з таких змістовних модулів:

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи адміністративного менеджменту.

Змістовний модуль 2. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті.

Змістовний модуль 3. (Навчальний практикум). Надання організаційних навичок застосування адміністративного менеджменту в організаціях.

Заплановані навчальні заходи і методи навчання:

1. Лекції, семінари, ділові ігри, вирішення практичних кейсів.
2. Обговорення ситуаційних завдань.
3. Спільне навчання, робота в групах.
4. Запрошення зовнішніх лекторів.
5. Робота над реальними кейсами.

Для дистанційного навчання: веб-сесії під керівництвом викладача на платформі Microsoft Teams нададуть методологічну та концептуальну основу для навчання студентів. Всі матеріали курсу доступні в електронному вигляді на Освітньому сайті КНУБА <https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=2149>.

Виконані семінарські і практичні роботи завантажуються на сторінку курсу на Освітньому сайті і оцінюються викладачем в онлайн-режимі. Виконання контрольних тестових завдань також відбувається в електронному вигляді на сторінці курсу. Студентам пропонується задавати запитання і обговорювати матеріал в режимі «реального» онлайн-спілкування. Основний акцент буде зроблено на самостійне навчання та вчасне виконання завдань, передбачених дисципліною.

Курс «Адміністративний менеджмент» надає можливість студентам сформувати **план розвитку навичок і особистого вдосконалення**, а саме:

1. Отримати фундаментальні знання щодо адміністративних механізмів та процесів з точки зору управління організацією.
2. Використовувати основні теоретичні інструменти, які допомагають аналізувати і управляти реальними процесами діяльності організації.
3. Набути вмінь приймати рішення в системі адміністративного управління.
4. Набути навичок трансформації, створення іміджу й культури в організації.
5. Моніторинг реалізації стратегії розвитку організації.
6. Набути певних навичок, які можна застосувати як у великих багатонаціональних організаціях, так і в малому бізнесі.
7. Розвинути науково-дослідний потенціал і здобути поглиблене розуміння адміністративної діяльності.

Методи, критерії та режим оцінки знань. Прогрес і навчання оцінюється не тільки наприкінці, але й впродовж усього курсу. Прояви здатності мислити і критично аналізувати проблеми будуть повністю враховані під час оцінювання. Оцінки здобувачів освіти визначатимуться завдяки індивідуальним та груповим завданням, виконанню обов'язкового блоку практичних завдань, відповідям на семінарських заняттях, поточному тестовому контролю та виконанню екзаменаційного тесту і завдання.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція 1. Теорія адміністративного менеджменту

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

Висновки

Питання для обговорення

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. Що становило основу роботи Г. Ганта стосовно завдань із преміями?
10. Назвіть революційний винахід Г. Ганта.
11. У чому сутність учення Френка Гілбрета?
12. У чому зміст учення Ліліан Гілбрет?
13. Назвіть нові підходи до наукового менеджменту, започатковані Г. Емерсоном.
14. Що було, на думку Е. Мейо, основною характеристикою нової індустріальної людини?
15. Вкажіть основні характеристики «ідеального типу» (бюрократичного типу організації), запропонованого М. Вебером.
16. Викладіть основні положення учень представників системного підходу до менеджменту.

17. Назвіть основні положення учень представників процесного підходу до менеджменту.

18. Викладіть основні положення учень представників ситуаційного підходу до менеджменту.

19. Поясніть головні складові концепції 7-S.

20. Перелічіть основні причини невизначеності та хаосу у діяльності підприємства.

Практична частина. Створити відеоролик про основоположників теорії адміністративного управління та основні концепції адміністративного менеджменту.

Лекція 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.

2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях.

4. Адміністративні органи управління та їхні різновиди.

5. Адміністративні посади та їхня ієрархія.

Питання для обговорення

1. Наведіть визначення поняття «адміністрування».

2. Розкрийте різні підходи до поняття «адміністративний менеджмент».

3. Дайте 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. Які основні функції, завдання та вимоги до менеджера-адміністратора?

Практична частина. Підготувати презентацію на вибрану тему:

1. Система адміністративного управління виробництвом – Toyota Production System.

2. Взаємозв'язок системи адміністративного управління і ERP-систем.

3. Сертифікація системи управління якістю за стандартами ISO.

4. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління.

5. Адміністративні посади та їхня ієрархія.

Практична частина. Ділова гра.

Мета: дати учасникам тренінгу приклад лідерського впливу; розглянути на практиці і проаналізувати відповідальність лідера за ефективність групи; навчитися розпізнавати внутрішньогрупові проблеми і блоки, що заважають нестандартному підходу до ситуації; навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно в умовах змагання.

Тренінг «Перемога чи поразка». Зміст і послідовність виконання завдання:

Група розбивається на дві команди. Тренер сам призначає на ролі лідерів двох учасників тренінгу, які в ході роботи проявляли темперамент і тяжіння до суперництва. Капітани отримують від тренера символи влади: капелюх лідера, пов'язку або будь-який інший символ.

На дошці накреслено поле 6х6 см для багатоклітинних хрестиків-нуликів. Всього 36 клітин, тобто у кожної команди буде по 18 ходів. Команда, якій вдасться за підсумками 18 ходів закінчити якомога більше вертикальних або горизонтальних ланцюжків хрестиків або нуликів, буде оголошена переможцем і отримає призовий фонд.

Кожному гравцеві на хід дається 10 секунд, після чого він стає в хвіст колони. Вся гра триває три хвилини. Якщо умови зрозумілі, проведемо жеребкування, щоб визначити, яка з команд розпочинає гру.

Коли гру закінчено, визначаємо переможця і вручаємо йому приз. Потім починається обговорення. Варто обговорити з командою такі питання:

1. Чим є для вас виграш і програш?
2. Чи можна витягти виграш з поразки?
3. Чи завжди перемога пов'язана з чийось програшем?

4. Згадайте і опишіть ситуацію зі свого життя, в результаті якої за підсумками змагання / суперництва / конфлікту співвідношення сторін було «win-win» або «lose-lose» («виграш-виграш» або «програш-програш»).

5. Згадайте поведінку тренера в ході підготовки до гри.

Тренерська установка на суперництво, на підкреслення ролі лідера, створення призового фонду, вибір капітанів – людей з розвиненим почуттям честолюбства – позначилися на емоційному напруженні гри і на те, що команди не задумалися щодо можливості співпраці, а були свідомо кинуті тренером в безодню азартного змагання. Давайте обговоримо можливості інших тренерських установок перед грою і визначимо для себе лідерські функції тренера.

Лекція 3. Планування, контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.

2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

3. Цільові комплексні програми.

4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.

5. Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи.

6. Види адміністративного контролю.

7. Інструменти адміністративного контролю.

Висновки

Питання для обговорення

1. Наведіть визначення поняття «планування».

2. Назвіть основні складові планування діяльності підприємства.

3. Що є об'єктом та предметом планування на підприємстві?

4. 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. Що таке цілі підприємства та як їх класифікують?

8. Які основні характеристики цілей потрібно враховувати при їхньому 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. У чому полягає сутність стратегічного планування?

12. Дайте 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. За якими критеріями оцінюють якість плану?

16. У чому полягає сутність і особливості контролювання?

17. Роз'ясніть на конкретних прикладах функції та завдання контролю.

18. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.

19. Обґрунтуйте позитивні і негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктах.

20. Наведіть класифікацію контролю за різними ознаками.

21. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.

22. Порівняйте централізований і децентралізований види контролю.

23. Як пов'язані між собою стиль управління та координація в організації?

24. Яку роль виконує функція регулювання в технології адміністративного менеджменту?

Практична частина. Завдання.

Порівняти основні аспекти методів управлінської діяльності в підприємствах галузі (сутність, особливості, сфера впливу, застосування). Завдання оформити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Методи управлінської діяльності

№ п/п	Метод управлінської діяльності	Сутність	Особливості	Сфера впливу	Застосування
1.					
2.					
3.					

2. Визначити взаємозв'язки функцій та методів адміністративного менеджменту.

3. Навести перелік нормативно-директивних та методичних документів, які використовуються на підприємстві.

4. Визначити спрямування організаційних та розпорядчих впливів в адміністративному управлінні та їхнє відображення через плани, програми, завдання.

5. Розробити «Положення про відділ» та «Посадову інструкцію» (за вибором студента).

Практична частина. Ситуаційна вправа.

Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій. За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану систему організації з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Лекція 4. Організування праці підлеглих та проєктування робіт

1. Організація структури адміністрації підприємства.

2. Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства.

3. Методологічні основи проєктування організаційних структур адміністративного управління.

4. Організація праці підлеглих.

Висновки

Питання для обговорення

1. Назвіть технології, які можуть бути використані для організації праці адміністративного менеджменту.

2. Охарактеризуйте основні етапи проведення таймменеджменту.

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. Перелічіть етапи процесу делегування повноважень.
11. Охарактеризуйте повноваження та відповідальність у процесі делегування.
12. Чому деякі керівники не хочуть делегувати свої повноваження?
13. Поясніть основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.
14. З'ясуйте суть моделі організації найвищих досягнень.
15. Охарактеризуйте поняття «Smart-ціль» та назвіть її складники.
16. Дайте характеристику п'ятих складників організації найвищих досягнень.
17. Чим відрізняється проектно-орієнтована організація від стандартної організації?
18. У чому суть проектного підходу концепції розвитку проектно-орієнтованої організації?

Практична частина. Завдання.

1. Побудувати організаційну структуру підприємства, за вибором студента, відобразити на ній лінійних, функціональних керівників.
2. Висвітлити недоліки та переваги централізованого та децентралізованого керівництва підприємством.

Практична частина. Ситуаційна вправа.

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

У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

- по безперервній лінії своєму шефу;
- по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де вказана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)? До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

Робота студента з конкретною ситуацією включає: індивідуальний аналіз ситуації; розбір ситуації в малій групі; обговорення ситуації в аудиторії з викладачем.

КЕЙС 1. ПРОЄКТУВАННЯ РОБОТИ В СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ

Вище керівництво стосовно невеликої страхової компанії розглядало питання про встановлення електронної системи обробки даних. Пропозицію про установку відповідного обладнання і програмного забезпечення було внесено адміністративним директором компанії Віктором Зарубіним. Йому наперед було доручено вивчити дане питання в деталях. Це завдання він отримав після того, як працював у компанії консультантом і рекомендував докорінно переглянути те, яким чином проєктовані дільниці роботи в компанії і як побудована її організаційна структура. Консультанта з управління, як з'ясувалося, наймали для з'ясування причин високої плинності кадрів і частоті відсутності працівників на робочому місці.

Після вивчення ситуації і розмови з групою працівників консультант порекомендував змінити організаційну структуру, перейти від функціональної оргструктури до підприємницької. Остання виводила б працівників нижчого рівня безпосередньо на клієнтів. Така структурна зміна повинна була б супроводжуватися перепроєктуванням робіт цілком скорочення витрат на персонал. Високі витрати на персонал були пов'язані з тим, що працівники виконували високоспеціалізовані завдання.

Існуюча структура компанії включала чотири відділи: страхової політики; страхових полісів; страхових виплат; оформлення кредитів. Працівники цих підрозділів скаржилися на те, що їхня робота була складною, малозначимою і монотонною. Єдине, що їх приваблювало, – це специфічна, приваблива атмосфера роботи в невеликій організації. Вони не вагалися в тому, що керівництво на ділі цікавиться їхнім матеріальним станом, але це ніби-то не співпадало і суперечило тому, як була побудована їхня робота. Так, один працівник сказав: «Організація невелика, і я знаю майже кожного. Однак робота, якою я займаюся, така рутинна, що я ставлю перед собою запитання про те, для чого мене взагалі найняли на цю роботу». Це і інші висловлювання спонукали консультанта до думки, що робота в організації повинна бути перепроєктована так, щоб вона мотивувала працівників. Однак він розумів, що можливості в перепроєктуванні були

обмежені існуючою організаційною структурою. Тому він і зробив компанії вищесказану пропозицію про зміну організаційної структури в сторону ширших і тісніших зв'язків працівників з клієнтами. В цьому випадку кожний працівник повинен буде здійснити всі операції, пов'язані із задоволенням потреб окремого клієнта.

Коли консультант представив свої пропозиції керівництву компанії, то воно дуже зацікавилось ним. В дійсності їх привабила серйозна обґрунтованість рекомендацій. Однак при цьому було помічено, що для невеликої за розміром компанії дуже важливою є підтримка якості своїх операцій з клієнтами. Зі свого боку, існуюча функціональна структура з високим ступенем спеціалізації в роботі давала можливість забезпечити ефективність операцій. Особою, відповідальною за внутрішні операції, було помічено: «Якщо ми відійдемо від спеціалізації, то ефективність операцій може знизитися. Тільки одне може виправдати перепроєктування робіт, запропоноване консультантом, – це підтримка якості операцій на існуючому рівні. В протилежному випадку просто не буде потреби виконувати ніякої роботи, бо нам прийдеться піти із бізнесу».

Відповідальний за внутрішні операції намагався пояснити керівництву компанії, що, не дивлячись на високу плинність кадрів і часту відсутність працівників на роботі, він був здатний підтримувати високий рівень продуктивності. Вузька сфера роботи і її «глибина» до мінімуму скоротила час на навчання персоналу. В таких умовах можна було б наймати тимчасових працівників на період, коли було дуже багато роботи або були відсутні ті чи інші штабні працівники. «Більше того, – відмітив він, – змінюючи роботу для наших рядових працівників, ми повинні змінити роботу і для наших менеджерів. Сьогодні менеджери є експертами в своїх функціональних сферах, але ми ніколи не намагалися навчити їх управлінню одразу декільком операціям».

Більшість керівників компанії вважали, що пропозиції консультанта повинні бути вивчені більш детально. Звідси і виникла ідея створити групу під керівництвом Віктора Зарубіна з метою оцінювання результативності застосування нових інформаційних технологій як засобу, що дозволяє забезпечити ефективність операцій в єдності із перепроєктуванням робіт в компанії. Така робота була проведена, і її результати були представлені на розгляд керівному складу страхової компанії.

«У найгіршому випадку, – сказав Віктор, – електронна обробка даних надасть нам змогу втримати якість операцій на існуючому рівні. Однак із перепроєктуванням робіт ми не зможемо раптово збільшити наші доходи. Якщо мої висновки будуть вірними, то, як мінімум, ми покриємо витрати на закуплене обладнання, але не знизимо собівартість операцій. Звідси виникає

питання про те, якою ціною ми хочемо оплатити наше бажання підвищити задоволеність персоналу працею».

Запитання:

1. Які характеристики роботи повинні бути змінені, якщо рекомендації консультанта будуть прийняті керівництвом компанії? Поясніть.

2. Які альтернативні підходи до перепроєктування роботи могли бути розглянуті в даній ситуації? Обґрунтуйте свою позицію.

3. Яким було б ваше рішення в даній ситуації? Чим, на вашу думку, повинно платити керівництво даної страхової компанії за підвищення задоволення працівників своєю роботою? Поясніть свою точку зору.

Лекція 5. Мотивування працівників апарату управління

1. Форми мотивації адміністративних працівників.

2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління.

3. Побудова систем стимулювання адміністрації.

4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Висновки

Питання для обговорення

1. Яка відмінність між поняттями «потреби» та «винагорода»?

2. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників апарату управління? Вкажіть етапи мотивування.

3. Яка зі змістовних теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників апарату управління?

4. Наведіть особливості мотивації в системі адміністративного менеджменту.

5. Сформулюйте визначення категорії «мотивація персоналу».

6. Обґрунтуйте взаємозв'язок між мотивацією працівників апарату управління та кінцевими результатами діяльності.

7. Дайте розгорнуте визначення матеріальної «мотивації персоналу».

8. Поясніть взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.

9. Які Ви знаєте методи нематеріальної мотивації трудової діяльності?

10. Назвіть приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації.

Практична частина. Підготувати презентацію за обраною темою:

1. Аналіз основних функцій управління на прикладі конкретних організацій.

2. Економічне, адміністративне та соціально-психологічне управління.
3. Інформаційне забезпечення системи адміністративного менеджменту.
4. Етичний кодекс сучасного адміністративного менеджменту.
5. Система цінностей суспільного прогресу і адміністративний менеджмент.
6. Бар'єри спілкування в адміністративному менеджменті та шляхи їх усунення.
7. Розвиток ділового спілкування в адміністративному менеджменті та підвищення його ефективності.
8. Сучасні теорії мотивації праці та адміністративний менеджмент.
9. Стили керівництва в адміністративному менеджменті та фактори його формування.
10. Планування роботи менеджера в системі адміністративного менеджменту.
11. Організація взаємовідносин із співробітниками в системі адміністративного менеджменту.
12. Управління людиною і керування групою в системі адміністративного менеджменту.
13. Особливості іміджу (образу) менеджера в системі адміністративного менеджменту.
14. Специфіка створення нормального психологічного клімату в колективі в системі адміністративного менеджменту.
15. Підбір, розстановка і робота з кадрами.
16. Національні особливості адміністративного менеджменту.

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

Робота студента з конкретною ситуацією включає: індивідуальний аналіз ситуації; розбір ситуації в малій групі; обговорення ситуації в аудиторії з викладачем.

КЕЙС 2. «ВИХІД ЗАВЖДИ Є»

Компанія «Open Space», що знаходиться в м. Києві, зіткнулася з такою проблемою: персонал почав переходити до фірм-конкурентів на більш високу заробітну плату. Як утримати на фірмі добре навчений персонал? Компанія «Open Space» працює на ринку Києва з 1992 року.

Свого часу вона була однією з перших у своїй галузі. Компанія займається роздрібною торгівлею, складною індивідуальною продукцією, попит на яку постійний. У компанії є два окремих салони (вони розташовані на різних кінцях центра міста) та відділ у великому торговому центрі. Компанія «Open Space» – визнаний лідер у своїй галузі.

Керівництво стабільно відстежує всі передові технології і впроваджує нові продукти, послуги у своїх салонах. Усі новинки супроводжуються продуманою рекламною кампанією. Конкурентів щодо асортименту і якості товарів і послуг у компанії немає. За кількістю торгових точок поступається ряду компаній. Так, компанії А і Б мають більшу кількість невеликих точок по всьому місту.

Однак керівництво «Open Space» вважає, що такий складний товар має продаватися у великому магазині, де є все необхідне обладнання та професійні консультанти. Крім заробітної плати консультанти мають соціальний пакет (лікарняні, виплати до Пенсійного фонду, дотації на дітей тощо), свою недорогу їдальню.

Компанія дотримується політики максимально легального бізнесу, тому вся виплачувана зарплата «біла». В компанії традиційно весело проходять корпоративні свята. У конкурентів соціального пакета немає, і працювати в компанії «Open Space» було дуже престижно.

Сьогодні ситуація практично не змінилася. Залишився весь соціальний пакет, зарплата не підвищувалася давно, але відповідає середній по місту серед продавців-консультантів. У результаті два консультанти звільняються і переходять працювати до конкурентів, незважаючи на відсутність соціального пакета. Реальні гроші мають більшу силу, ніж «турбота про майбутнє». Ці події призвели до зниження загального настрою персоналу.

Консультанти між собою обговорюють своє бажання звільнитися. В залі одночасно знаходяться 3–4 консультанти, середній час роботи з клієнтом – 20–25 хвилин. Зменшувати середній час обслуговування клієнта не можна, тому що товар досить складний. Кількість консультантів у залі зменшувати теж не бажано, бо тоді можуть з'явитися черги. Всі консультанти працюють за графіком «три через два».

Є можливість скоротити персонал за рахунок більш інтенсивного графіка роботи, але тоді виникає проблема пошуку критерію, за яким варто проводити скорочення. Отже, керівництво компанії сьогодні зайшло в глухий кут.

Питання для обговорення

1. Як повернути лояльність персоналу до компанії, не підвищуючи загального фонду заробітної плати?
2. Запропонуйте власну відповідь вирішення ситуації з використанням мотиваційної теорії.

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 1 розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=1282>).

1.2. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Лекція 6. Сучасні техніки адміністративного менеджменту

1. Керівництво та лідерство.
2. Техніка організації і проведення нарад і засідань.
3. Техніка ділових контактів.
4. Техніка контактів з підлеглими.
5. Основи взаємодії керівника і секретаря.

Висновки

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттям «нарада», «засідання», «збори».
2. Яка існує класифікація нарад? Охарактеризуйте кожну з них.
3. Які етапи включає процес підготовки і проведення наради?
4. Охарактеризуйте стадію планування проведення наради.
5. Дайте характеристику процесу підготовки доповіді і проєкту рішення.
6. Охарактеризуйте стадію підготовки (розробки) документів і приміщення.
7. Опишіть алгоритм проведення наради.
8. Назвіть способи підготовки проєкту рішення і варіанти його прийняття.
9. Які існують спеціальні види нарад? Охарактеризуйте їхню специфіку.
10. Які існують форми ділових контактів?
11. На підставі яких принципів будуються взаємовідносини керівника з підлеглими?
12. Опишіть підготовку до ділового контакту.
13. Назвіть пункти плану бесіди.
14. Прокоментуйте алгоритм проведення ділових бесід.
15. Назвіть рекомендації для керівника щодо налагодження ділових контактів.
16. Які є елементи етики ділових контактів? Охарактеризуйте їх. Чи є вони актуальними в наш час?
17. Перелічіть рекомендації з прийняття відвідувачів.
18. Як класифікують підлеглих з погляду сприйняття інформації?
19. Які існують групи підлеглих?
20. Перелічіть обов'язки підлеглих.

21. Опишіть рекомендації щодо сприйняття підлеглими вказівок та завдань.

22. Які є форми звіту підлеглих?

23. Якою має бути критика роботи підлеглого?

24. Опишіть контроль за роботою підлеглого.

25. Які існують види заохочення і стягнення?

26. Яке завдання секретаря перед керівником організації?

27. Які основні функції секретаря?

28. У чому суть роботи секретаря з документами?

29. Як правильно організувати прийом відвідувачів?

30. Яка участь секретаря у проведенні наради?

31. Опишіть участь секретаря в організації робочого часу керівника.

32. Назвіть алгоритм контролю за станом робочого місця керівника.

33. Яка роль секретаря у прийманні делегації і гостей?

34. Назвіть дії секретаря у критичних ситуаціях.

Практична частина. Ситуаційні завдання.

Завдання 1. Члени вашої команди проявляють індивідуалізм і не надають один одному підтримки. Вони не схильні відповідати за тих колег, які відсутні, не діляться з командою своїми знаннями навіть тоді, коли знають, що це покращило б роботу всієї команди. Їм не подобається відвідувати збори, внаслідок чого вони не виявляють великого ентузіазму в роботі, намагаються не допускати своїх клієнтів до своїх колег.

Що Ви маєте робити і яким чином будете запроваджувати зміни?

Завдання 2. Обґрунтуйте необхідність кожної запропонованої ролі для ефективної роботи команди. Серед завдань лідера команди є завдання зробити все можливе, щоб у команді були люди, які виконували б різні ролі, здійснюючи свій певний специфічний внесок у роботу команди. Ролі, які мають виконуватися в команді: «людина-збудник», «людина-ідея», «людина-рушійна сила», «людина-стримуюча сила», «людина-виконавець», «людина-миротворець», «капітан».

Приклад: «людина-збудник». Перлина зобов'язана своїй появі на світ тій збуджувальній дії, яку справляє піщинка, потрапивши всередину мушлі. Збудники спокою, подібно цій піщинці, зустрічаються і в світі людей. Їхній вплив відчутно знижує небезпеку, яку поширюють люди-«підспівувачі». Людина у цій ролі просто необхідна команді. Хто, як не вона, час від часу буде повертати команду на «грішну землю» своїми іноді різкими зауваженнями: «Не думаю, що нам варто це робити»; «А я не впевнений»; «Чи не можна придумати щось краще?». Часто з такою людиною важко

працювати, але якщо ніхто не візьме на себе цю роль, команда може опинитися в ситуації, коли «групове мислення» стає домінуючим.

Обґрунтуйте необхідність наявності кожної ролі для ефективної роботи команди, підбравши власний приклад на зразок запропонованого.

Завдання 3. Ознайомтесь із матеріалами про життя та діяльність Дейла Карнегі, Денні Мейєра та Коносуке Мацусіти (знайти в Інтернеті). Виокреміть та проаналізуйте ключові події на шляху до успіху цих людей.

Які риси характеру їх об'єднують, а які різнять? Запишіть стисло, що Вас найбільше вразило чи захопило.

Завдання 4. Перегляньте один із запропонованих художніх фільмів. Проаналізуйте основні фактори і принципи утворення команди. Охарактеризуйте стилі лідерства головних героїв. (Для перегляду рекомендуємо використати відеохостинги, наприклад: megogo.net).

1. «Ной». 2014 рік. Режисер: Даррен Аронофскі.
2. «День виборів». 2007 рік. Режисер: Олег Фомін.
3. «Соціальна мережа». 2010 рік. Режисер: Давид Фінчер.
4. «Джобс. Імперія спокуси». 2013 рік. Режисер: Джошуа Майкл Штерн.

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

Робота студента з конкретною ситуацією включає: індивідуальний аналіз ситуації; розбір ситуації в малій групі; обговорення ситуації в аудиторії з викладачем.

КЕЙС 3. «APPLE, АБО НОВЕ ЖИТТЯ»?

У 1970-ті роки в Каліфорнії Стівом Джобсом і Стівом Возняком була заснована компанія «Apple». У березні 1981-го Возняк потрапив в авіакатастрофу і на якийсь час залишив роботу. Проблеми з продажами «Apple III» призвели до того, що Джобсу довелося звільнити 40 співробітників. У пресі вже сурмили про швидкий кінець компанії «Apple».

На початку 1983 року Джобс, не в змозі впоратися з виниклими проблемами, запросив на посаду президента компанії Джона Скаллі, який тоді займав аналогічну позицію в «PepsiCo». У квітня 1983 року Скаллі приступив до своїх обов'язків. Стів Джобс переживав невдачі компанії як свої особисті, тому між ним і Скаллі почали виникати розбіжності й тертя.

У 1984 році фірма «Apple» вперше представила новий 32-розрядний комп'ютер Macintosh. Надалі випуск комп'ютерів цієї серії став основним бізнесом компанії. У 1985-му компанію залишив один із засновників, Стів

Джобс. До кінця 1990-х років справи «Apple» різко погіршилися, до 1997 року збитки за два роки склали \$ 1860000000.

Ситуація змінилася з поверненням у 1997 році Джобса. «Apple» почала поступово відкривати для себе нові, не пов'язані безпосередньо з комп'ютерною технікою, ринки.

У 2001 році компанія представила аудіоплеєр iPod, який швидко набув популярність. У 2003 році компанія відкрила «iTunes Store» – популярний онлайн-супермаркет цифрового аудіо, відео та ігрового медіаконтенту. А в 2007 році вийшла на ринок мобільних телефонів із сенсорним смартфоном iPhone.

Питання для обговорення

1. Чи можна вважати Стіва Джобса лідером своєї справи? Якщо так, то за якими критеріями було правильно ухвалити таке рішення?

2. Яку стратегію було прийнято після повернення Стіва Джобса в компанію, і як це посприяло розвитку компанії?

Лекція 7. Адміністративні методи управління

1. Особливості адміністративних методів управління.

2. Види адміністративних методів управління.

2.1. Організаційні методи управління.

2.2. Розпорядницькі методи управління.

2.3. Дисциплінарні методи управління.

3. Природа адміністративної влади.

Висновки

Питання для обговорення

1. Що таке методи адміністративного менеджменту?

2. 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. Яка природа адміністративної влади?

8. Наведіть класифікацію основних форм влади, які застосовуються в адміністративному управлінні.

9. З'ясуйте основні недоліки впливу через страх (влада примусу).

10. Дайте визначення поняття «стиль управління».

Практична частина. Ситуаційні справи.

1. Діяльність вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють встановити на його робочому місці всю необхідну техніку. В ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших службовців. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови та особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

2. У Вас «горить» важливий контракт. І від вашої зустрічі з клієнтом залежить дуже багато. Ви нервуєте перед зустріччю і розумієте, що налаштовані тиснути на співрозмовника. Однак вирішуєте тримати себе в руках і виявити гнучкість, терпіння і обережність. Але вже в середині розмови помічаєте, що ініціатива «пішла» з ваших рук, і Вас дуже вміло змушують погоджуватися з тими пунктами контракту, з якими погоджуватися не можна. Ви відчуваєте, що зараз все розвалиться, якщо Ви що-небудь не зробите. Вас охоплює почуття безнадійності. Ваші дії?

3. Ваша фірма благополучно минула всі економічні кризи і її фінансове становище відмінне. Але Ви помітили, що колишні ентузіазм і заподливість підлеглих згасли, а попереду – міжнародна виставка, і Вам як ніколи потрібна згуртована професійна команда. Якими способами Ви підбадьорите команду?

4. Ви встановили контакт з японською фірмою, з якою хочете укласти договір. Вас запрошують в Японію, зустрічають як найдорожчого гостя, пропонують велику програму розваг з обідом у дорогому ресторані, а коли справа доходить до переговорів, японці просять почекати кілька днів. І потім досить тривалий час повідомляють Вам про труднощі. Як Ви вчините в цій ситуації?

5. Ви – керівник великої компанії. Вам потрібен новий секретар. Співбесіду і випробувальний термін пройшли троє кандидатів з такими професійними та особистими характеристиками (а, б, в):

а) має дуже хороші професійні навички і великий послужний список, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами виявляє грубість і недобррозичливість;

б) професійні навички на досить високому рівні. Ввічливий, товариський і доброзичливий як з начальством, так і з клієнтами. Акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми та багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми;

в) за випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним. Доброзичливий і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на виниклі проблеми.

ОКого Ви візьмете на роботу? Обґрунтуйте своє рішення.

6. Припустімо, у Вас є два кандидати на посаду начальника інженерно- конструкторського бюро: один – людина енциклопедичних знань, потопає у творчих ідеях, захоплений роботою, заряджає натхненням людей, але, як справжній учений, абсолютно не стежить за своєю зовнішністю; інший – холодний, ввічливий, підтягнутий, вміє вести бесіду і концентруватися на справах, планує роботу підлеглих.

Кого Ви запросите на роботу і чому?

Лекція 8. Адміністрування управлінських рішень в будівельних організаціях

1. Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту на будівельних підприємствах.

2. Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією.

3. Організація виконання управлінських рішень.

4. Контроль за виконанням управлінських рішень.

Висновки

Питання для обговорення

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 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. 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. Що розуміють під управлінськими рішеннями?

12. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень?

13. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?

14. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?

15. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?

16. Що таке ризик? Назвіть фактори ризику.

17. Охарактеризуйте зони ризику.

Практична частина. Ситуаційні вправи.

У процесі реструктуризації великого будівельного підприємства та переходу його на форму публічного акціонерного товариства утворилося підприємство «Спецбудпостач», яке спеціалізується на постачанні будівельних матеріалів.

Очолив дане підприємство колишній начальник виробництва Віктор Клименко, який має інженерну освіту. Працюючи на заводі, Клименко постійно вносив певні технічні зміни в продукцію, що випускається, і в процес організації виробництва. Дана обставина стала найбільш актуальною при розгляді кандидатур на заміщення вакантної посади директора новоствореного підприємства.

Ставши директором, Клименко надалі не вдосконалював систему управління, а вирішив дотримуватися прийнятої системи. Упродовж 5 років він спрямовував усі зусилля на вдосконалення продукції. Це стало певною нормою поведінки для більшості працівників підприємства.

Однак велика конкуренція на ринку будівельних матеріалів не дозволяла підприємству підвищити ефективність своєї роботи. Позиція підприємства на ринку почала слабшати, і ця тенденція стала домінуючою. Над підприємством нависла загроза банкрутства. Керівництво вирішило продати підприємство.

Його викупив молодий підприємець М. Чукань. Після детального аналізу він вирішив, що підприємство вартує тих зусиль, щоб його зберегти, оскільки продукція відповідає вимогам споживачів і не поступається закордонним аналогам, проте система управління потребує кардинальної перебудови.

Перше, що зробив новий директор, – це звільнив всіх заступників попереднього директора, а на їхнє місце запросив відомих фахівців; після бесіди з провідними фахівцями звільнив ще декількох працівників. У результаті він сформував команду однодумців. Колектив, який залишився, був змушений пристосовуватися до нових умов діяльності. Деякі працівники не змогли пристосуватися і подали заяви на звільнення.

Проте М. Чукань не хотів їх звільняти, оскільки вони його цілком влаштували. Тому для припинення цієї небезпечної тенденції, він запросив до себе цих фахівців та пояснив сутність запропонованих змін. У результаті всі працівники забрали свої заяви і долучилися до змін. Робота підприємства стабілізувалася.

Завдання до ситуації:

1. У чому, на вашу точку зору, полягають причини виникнення кризової ситуації на підприємстві?

2. Як Ви вважаєте, які методи управління були використані першим і другим директорами? Чим вони відрізняються і до яких результатів призвели?

3. Розробіть для підприємства рекомендації з впровадження системи адміністративного менеджменту.

Лекція 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту в будівельних організаціях

1. Технології дослідження та реалізації адміністративних процесів.

2. Технології вироблення та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.

3. Технології організаційної структуризації.

4. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту.

5. Інформаційно-комунікаційні технології.

Висновки

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттю «технологія в управлінні».

2. Яке призначення технології управлінської діяльності?

3. Дайте 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. Чим характеризується американський підхід до організації офісного простору?

9. Як вирізняється японський підхід до оформлення офісу?

10. Визначити вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.

11. Що розуміють під кібербезпекою?

12. Перелічіть заходи із кіберзахисту управлінської інформації.

13. Охарактеризуйте принципи системи заходів кібербезпеки управлінської інформації.

Практична частина. Створення ментальних карт.

Мета роботи:

1. Освоєння технології побудови інтелектуальних карт.

2. Створення інтелектуальної карти за допомогою редактора.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Створити інтелектуальну карту.

2. Вивчити принципи та сфери застосування інтелектуальних карт.

3. Вивчити правила побудови інтелектуальних карт.

4. Створити інтелектуальну карту в середовищі редактора інтелектуальних карт.

Порядок виконання:

1. Сформууйте команду з трьох студентів для виконання завдання.

2. Оберіть тему для побудови інтелектуальної карти.

3. Ознайомтеся з принципами, сферою застосування та правилами побудови інтелектуальних карт.

4. Використовуючи навчально-методичні матеріали дисципліни та ресурси мережі Інтернет, ознайомтеся з обраною темою, яку треба розкрити в інтелектуальній карті. Зберіть будь-які матеріали, інформацію, дані про досліджувану тему. Зафіксуйте адреси джерел. Приділіть увагу не тільки словам, а й візуальним образам (фотографіям, малюнкам, схемам).

5. Проведіть мозковий штурм за своєю темою в команді. Тобто обговоріть і запишіть усе, що ви думаєте про тему. Використовуйте ключові слова або фрази. Не намагайтеся систематизувати інформацію на даному етапі. Просто зафіксуйте її. Коли ви проводите мозковий штурм, запитуйте себе, як тема стосується матеріалу, який ви знайшли, і що є особливого в ньому. Щодо предметної області, пов'язаної з системним аналізом, можна рекомендувати такі напрями висвітлення теми: основні поняття і їх визначення; історія виникнення, перспективи та напрями розвитку; сфери застосування; видатні вчені, труди та джерела тощо.

6. Розбийте тему на основні підтеми. Кількість тем другого рівня може бути довільною (з урахуванням обмежень на сприйняття інформації людиною). Але для виконання роботи тему треба розбити на шість підтем,

щоб кожний член команди працював над двома напрямками. Кожен напрям деталізуйте з необхідною кількістю ідей в ієрархічному порядку.

7. Створіть інтелектуальну карту в редакторі (рис. 1.1).

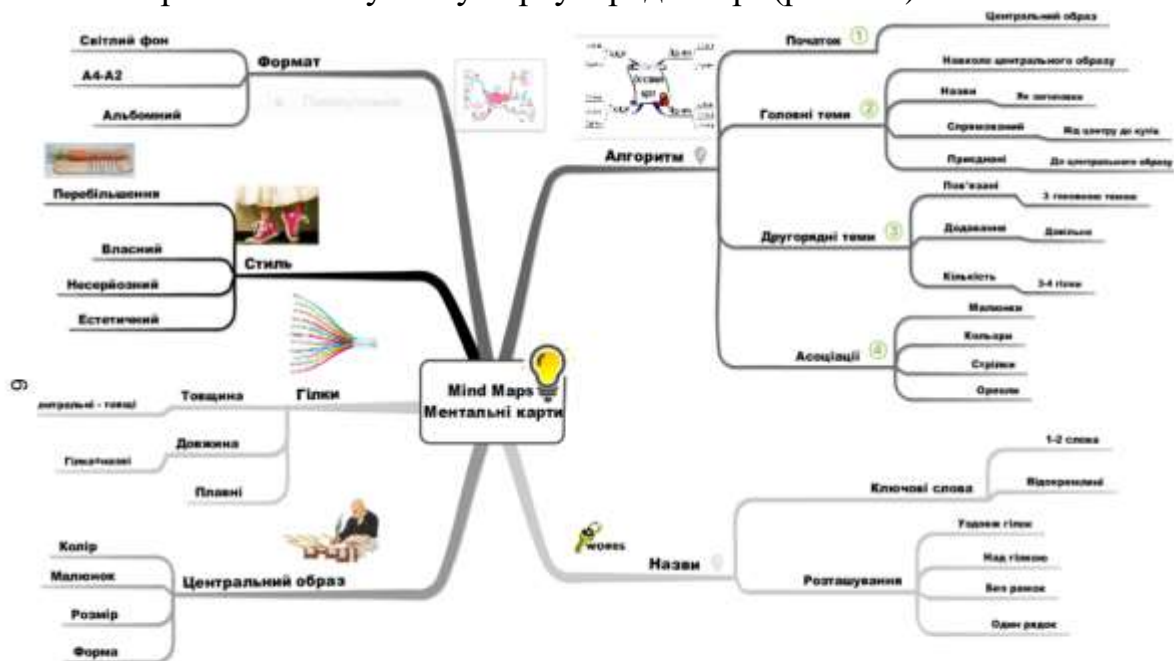


Рис. 1.1. Правила побудови ментальних карт

Лекція 10. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту

1. Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій сфери адміністративно-державного управління.

2. Управління процесом перетворення в організації сфери адміністративно-державного управління.

3. Управління опором в процесі впровадження змін.

Висновки

Питання для обговорення

1. Сутність, місце та значення управління змінами (УЗ) у діяльності сучасних організацій; основні підходи до УЗ на підприємстві.

2. Поняття і природа змін; джерела змін, внутрішні та зовнішні зміни. Труднощі здійснення змін в сучасних умовах.

3. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.

4. Особливості організаційних змін; основні підходи до УЗ на підприємстві. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.

5. Типи та специфічні цілі змін; особливості організаційних змін та їхні основні принципи.

6. Класифікація змін за різними ознаками (стратегічні зміни; сфери змін; тривалість змін; напрям дії змін; характер змін; залежність від специфіки об'єкту змін).

7. Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні) зміни, організаційні зміни.

8. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди.

9. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

10. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди.

11. Формування команди. Способи адаптації команди до організаційних змін.

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

Робота студента з конкретною ситуацією включає: індивідуальний аналіз ситуації; розбір ситуації в малій групі; обговорення ситуації в аудиторії з викладачем.

КЕЙС 4. ЯК ВПОРАЛАСЯ ЗІ ЗМІНАМИ КОМПАНІЯ CISCO

Компанію Cisco Systems можна з повним правом назвати однією з першопрохідниць на шляху створення здатної до змін організації. Щоб зберегти лідируюче положення на ринку, компанія Cisco зайнялася оновленням своєї глобальної організаційної структури.

Історично склалося так, що напрями бізнесу, пов'язані з продуктами і послугами, розвивалися в компанії окремо, але еволюція бізнесу зажадала, щоб ефективність комунікацій і узгодженість процесів на загальноорганізаційному рівні були вдосконалені. Вище керівництво Cisco усвідомило: необхідно якось спонукати 72000 співробітників, розкиданих по всьому світу, в ході реструктуризації і мислити, і діяти по-новому; потрібно допомогти їм ефективніше співпрацювати і адаптуватися до нових способів роботи. Щоб вирішити цю проблему, в компанії були розвинені внутрішні і зовнішні компетенції, пов'язані з управлінням змінами так, що адаптивність на рівні окремих співробітників, команд і всієї компанії в цілому стала невід'ємною частиною всіх ділових операцій, програм і проєктів. Управління змінами має постійно узгоджуватися з цілями бізнесу.

Якщо говорити про практику, здатність до змін має бути присутня як на широкому рівні – тобто, наприклад, у впровадженні програми для спільної

роботи в міжнародній компанії, так і на тактичному, наприклад, що стосується внесення змін в роботу додатків і функціонування систем. Досягнення подібної внутрішньої здатності до змін вимагає скоординованих, інтегрованих зусиль, які будуть вестися за декількома напрямками.

У компанії був створений спеціальний центр змін та удосконалення – Change Leadership Center of Excellence, який став осередком цих зусиль. Роботу Центру спрямовано на досягнення організаційної гнучкості в адаптації до змін, і ведеться за кількома напрямками. По-перше, навчання персоналу відбувається на всіх рівнях, від топ-менеджерів до новачків. Усіх їх навчають, як поводитися в світі постійних змін, як реагувати, щоб допомогти всім співробітникам освоїти таку поведінку, яка буде підтримувати зміни.

Ще один напрям, за яким в Cisco ведеться робота, це створення методології управління змінами, яка потім послідовно застосовується у всій компанії. Коли спроби створити внутрішню здатність до змін тільки починалися, команда менеджерів придивилася до компанії, щоб виявити всі застосовувані в ній методи управління змінами, таких виявилось більше дюжини. І сьогодні, озброївшись науковими даними, консультаціями зовнішніх експертів і власним досвідом, компанія стандартизувала свій підхід до організаційних змін, щоб керівники та працівники діяли на підставі загальних передумов і переконань.

Щоб поширити цю методологію на всю компанію, в Cisco організували кілька Експертних Центрів з управління змінами в різних частинах організації. В одному з таких центрів, який працює в сервісній сфері, створили мікросайт, де розміщено безліч різноманітної інформації і корисних вказівок. А крім освітніх матеріалів, сайт пропонує простір для спільної роботи, де співробітники можуть ставити запитання, ділитися досвідом і вчитися один у одного. Також тут можна знайти інструменти, шаблони і зразки документів на підтримку програм комунікації, спонсорських ініціатив, навчання та оцінки.

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 2 розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=1282>).

1.3. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. НАДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ НАВИЧОК ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Практичне заняття 1. Управління командою в бізнесі.

Підготувати презентацію (в CANVA) на одну із запропонованих тем (виконувати роботу можна в групах до 4 осіб):

1. Структура команди:
 - ключові підходи до визначення команди, що відрізняє її від групи людей, колективу;
 - життєвий цикл команди, динаміка розвитку: принципи та етапи формування команди;
 - композиція та формальна структура команди;
 - місія, намір та призначення команди;
 - дисфункції команди.

2. Ролі в команді:
 - визначення формальних ролей у команді та лідерські ролі;
 - визначення неформальних ролей у команді;
 - інструменти визначення та роботи з ролями;
 - стадії зрілості ролей.

3. Культура команди:
 - взаємозв'язок стратегії та культури;
 - важливість культури у формуванні та розвитку команди;
 - типологія культур: діагностика культури;
 - чинники впливу на культуру, ритуали та символи в роботі команди.

4. Норми в комунікації та прийнятті рішень:
 - цілі внутрішніх комунікацій та відстеження їхньої ефективності;
 - норми усної та письмової комунікації; комунікації з різними поколіннями та ролями;
 - лідерство в період турбулентності;
 - правила взаємодії: завдання, листи, зустрічі;
 - сценарії прийняття рішень у команді;
 - методики делегування.

Практичне заняття 2. Мотивування працівників апарату управління.

Мета: поглиблення розуміння теорій мотивування у їх взаємодоповненні, вимоги до стимулювання, класифікування стимулів праці, аналітичних навичок.

Зміст і послідовність виконання завдання:

Проаналізуйте кожну з п'яти ситуацій.

У відділі збуту однієї з компаній склалася така практика:

1) агентам зі збуту платять тільки комісійні на тій підставі, що будь-яка інша система заохочення буде менш ефективною для стимулювання збільшення обсягів продажу;

2) надання співробітникам служби збуту службового автомобіля включається до витрат на рекламу;

3) співробітники відділу збуту оцінюються кожен місяць за ефективністю їх роботи. З такого роду оцінками знайомлять усіх співробітників відділу збуту;

4) передбачається, що доти, доки співробітник проявить себе, він повинен бути «на побігеньках»;

5) наприкінці року управляючий зі збуту розподіляє премії між тими співробітникам, які, на його думку, заслуговують «на більше».

Щодо кожної міні-ситуації дайте письмову аргументовану відповідь стосовно кожного пункту:

1. Як це узгоджується з різними теоріями мотивації (які теорії ілюструє, які теорії порушує)?

2. Які різновиди стимулів використано у кожній ситуації (за всіма ознаками)?

3. Як це узгоджується з вимогами до стимулювання? (Яким вимогам відповідає, які порушує?).

Підготувати презентацію на вибрану тематику (роботу виконати в групах до 4-х осіб):

1. Performance Management: нагороди, мотивація та залученість:

- типи та джерела мотивації;
- залученість, лояльність та задоволеність команди;
- цінності команди: плакат на стіні або основа для прийняття рішень;
- коучинговий підхід у роботі з командою.

2. Системна підтримка розвитку команди:

- життєвий цикл співробітника;

- робота з вигорянням;
- робота зі змінами в команді;
- фасилітація – інструмент осмисленого навчання;
- спонукання команди до формування інновацій.

3. Мотивування та утримання найкращих:

- наявність зв'язку між мотивацією співробітників та їхніми цінностями;
- процес будівництва системи матеріальної та нематеріальної мотивації;
- інструменти утримання найкращих фахівців.

4. Лідерство та коучинг:

- компетенції. Розвиток компетенцій керівника та співробітників;
- модель компетенцій, розвиток за компетенціями;
- менторство та коучинг у розвитку співробітників.

Практичне заняття 3. Performance Management and Brand Management.

Підготувати презентацію на одну із вибраних тем в розрізі розгляду запропонованих питань (презентацію готуємо в групах до 4-х осіб в CANVA чи Figma):

1. Performance Management: постановка та оцінювання досягнення мети:
 - ознайомлення із системою показників ефективності кожного члена команди;
 - вибір інструментарію, залежно від специфіки та структури команди;
 - постановка командних цілей та оцінка їхнього досягнення;
 - зворотний зв'язок: кому, як і як часто?
 - налаштування регулярних процесів: фідбек-сесії, стендапи.
2. Performance Management: 1-to-1, Action plan:
 - 1-to-1. Як проводити? Що запитувати? Як побудувати довірчі стосунки?
 - Action plan: інструмент регулярного менеджменту чи виснажлива процедура?
3. Побудова бранда роботодавця:
 - зв'язок бранда роботодавця із корпоративною культурою;
 - кейс: покроковий план розробки EVP;

- обираємо канали комунікації з потенційними кандидатами: кар’єрний сайт, відеоролики, публікації, виступи, робота з вишами, внутрішні мітапи та курси, профіль компанії в соцмережах;
- як вибрати способи просування: канали digital-маркетингу, амбасадори бренду, розсилки в соцмережах і месенджерах.

4. Підготувати та проаналізувати історію успіху вітчизняного або зарубіжного бренда (за власним вибором). На прикладі будь-якого вітчизняного або зарубіжного бренду розібрати його історію з метою виокремлення сутності концепції управління клієнт-орієнтованого підприємства.

Під час виконання цього завдання необхідно відповісти на такі запитання:

1. У чому полягає запорука успіху обраного бренда?
2. Які інструменти бренд-менеджменту, застосовані для формування успішного бренда, були найбільш ефективними? Чому?
3. Яких концепцій управління дотримувався керівник підприємства власника цього бренда на різних етапах життєвого циклу бренда та життєвого циклу підприємства?
4. Як це можна пояснити історичним розвитком країни, в якій розвивався бренд? Які концепції управління підприємствами були найпоширенішими серед інших компаній країни в цей період?

5. Brand equity in question:

- What is a brand?
- Differentiating between brand assets, strength and value;
- Tracking brand equity;
- Goodwill: the convergence of finance and marketing;
- How brands create value for the customer;
- How brands create value for the company;
- Corporate reputation and the corporate brand.

Практичне заняття 4. Комунікативні зв’язки і прийняття рішень в адміністративному управлінні.

Мета: ознайомити студентів із особливостями комунікативних зв’язків і прийняттям рішень в адміністративному управлінні.

Ситуаційні завдання (дати відповіді на запитання ситуаційних завдань).

Завдання 1. Вам, як спеціалісту одного з органів місцевої державної влади, доручено забезпечити підготовку проєктів рішень й пропозицій для керівництва на виконання доручень державних органів вищого рівня.

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

Завдання 2. Керівник вашого підрозділу доручив вам підготувати пропозиції щодо здійснення організаційної структуризації.

1. В яких випадках виникає необхідність формування нових організаційних структур?
2. З якими рішеннями пов'язана організаційна структуризація?

Завдання 3. Вам, як спеціалісту одного з органів місцевої державної влади, доручено скласти бізнес-план підрозділу, в якому ви працюєте.

1. Яка мета бізнес-плану?
2. З яких розділів складається бізнес-план?

Завдання 4. З метою удосконалення роботи підрозділу вам доручено підготувати пропозиції щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій.

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

Практичне заняття 5. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту.

Ситуаційні завдання:

Завдання 1. Під час упровадження нової стратегії здійснення адміністративного процесу в органі державної виконавчої влади виникла необхідність виявити ті зміни в умовах функціонування та розвитку цього органу, що можуть виникнути та вплинути на реалізацію стратегії.

Дайте відповіді на запитання:

1. Що належить до основних змін зовнішнього середовища?
2. Які види змін можуть бути в організації?

Завдання 2. Під час впровадження нової стратегії здійснення адміністративного процесу в органі державної виконавчої влади виникла необхідність підвищити процес управління перетвореннями, що мають бути здійснені у ході реалізації стратегії.

Дайте відповіді на запитання:

1. Що необхідно робити, за П. Друкером, щоб ефективно функціонувати в умовах змін?
2. Яким вимогам мають відповідати моделі управління змінами?

Завдання 3. Під час реалізації нової стратегії в системі адміністративного менеджменту органу державної виконавчої влади може виникнути опір змінам, що супроводжують цей процес. Вам було доручено розробити пропозиції щодо управління опором у процесі впровадження стратегічних змін.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які основні бар'єри можуть виникнути в процесі здійснення організаційних змін?
2. З яких приводів потрібна підтримка керівництва при здійсненні стратегічних змін?

Завдання 4. Вам, як претенденту на роботу в одному з підрозділів місцевої державної адміністрації, доручено підготувати пропозиції щодо управління опором у процесі впровадження організаційних змін (наприклад, системи міжнародних стандартів якості ISO).

Дайте відповіді на запитання:

1. Які причини викликають опір персоналу щодо впровадження організаційних змін?
2. Які фактори викликають опір персоналу до впровадження організаційних змін?

Завдання 5. Вам, як спеціалісту одного з органів місцевої державної адміністрації, доручено забезпечити підготовку проєктів рішень та пропозицій керівництву щодо зняття незадоволення запланованими організаційними змінами.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які основні причини невдоволення організаційними змінами з боку працівників?
2. Що може бути початком політики зняття незадоволення змінами?

ПІДСУМКОВИЙ ЗАЛІКОВИЙ ТЕСТ та ЗАВДАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ ДО ІСПИТУ розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=2149>).

2. Перелік питань, що виносяться на іспит:

1. Історія розвитку адміністративного менеджменту. Етапи розвитку теорії адміністративного менеджменту.
2. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.
5. Принципи адміністративного управління.
6. Критика концепції адміністративного менеджменту.
7. Управлінський бюрократизм.
8. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності.
9. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS.
10. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration).
11. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях (public administration).
12. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
13. Форми, завдання, функції та структура адміністрації як органу адміністративного управління.
14. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
15. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
16. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їхня ієрархія.
17. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.
18. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.
19. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування.
20. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.
21. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування в стратегічному плануванні.

22. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
23. Цільові комплексні програми в адміністративному управлінні.
24. Короткотермінові та оперативні плани в адміністративному управлінні. Календарні плани в адміністративному менеджменті.
25. Маршрутні карти в адміністративному менеджменті. Індивідуальні плани в адміністративному менеджменті.
26. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації.
27. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень.
28. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління.
29. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
30. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління.
31. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.
32. Рівні адміністративного управління.
33. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації.
34. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості.
35. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління.
36. Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи.
37. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.
38. Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації.
39. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління.
40. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
41. Побудова систем стимулювання адміністрації. Види контролювання діяльності апарату управління.
42. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління.
43. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Види адміністративного контролю.

44. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Суцільний та вибіркового способи контролю.
45. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю.
46. Бюджетний контроль. Адміністративний аудит.
47. Особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.
48. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.
49. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.
50. Регламентація управління. Види регламентів.
51. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування.
52. Документаційне забезпечення системи адміністративного менеджменту.
53. Інформаційне забезпечення системи адміністративного менеджменту.
54. Правове забезпечення системи адміністративного менеджменту.
55. Кадрове забезпечення системи адміністративного менеджменту.
56. Технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту.
57. Адміністративне діловодство в організації.
58. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника.
59. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив.
60. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку.
61. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади.
62. Делегування влади підлеглим. Колективне управління.
63. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією.
64. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
65. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління.
66. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень.
67. Контроль ухвалених рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.
68. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.

69. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті.

70. Процесний підхід в адміністративному менеджменті.

71. Адміністративні ноу-хау.

72. Адміністрування бізнес-процесів.

73. Адміністративний менеджмент та концепція «заощадливого виробництва».

74. Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи).

75. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

3. Методи контролю та оцінювання знань

Загальне оцінювання здійснюється через вимірювання результатів навчання у формі проміжного (модульного) та підсумкового контролю (залік, захист індивідуальної роботи тощо) відповідно до вимог зовнішньої та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

4. Політика щодо академічної доброчесності

Тексти індивідуальних завдань (в т.ч. у разі, коли вони виконуються у формі презентацій або в інших формах) можуть перевірятися на плагіат. Для цілей захисту індивідуального завдання оригінальність тексту має складати не менше 70 %. Виняток становлять випадки зарахування публікацій Здобувачів у матеріалах наукових конференціях та інших наукових збірниках, які вже пройшли перевірку на плагіат.

Списування під час тестування та інших опитувань, які проводяться у письмовій формі, заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). У разі виявлення фактів списування з боку Здобувача, він отримує інше завдання. У разі повторного виявлення призначається додаткове заняття для проходження тестування.

5. Політика щодо відвідування

Здобувач, який пропустив аудиторне заняття з поважних причин, має продемонструвати викладачу та надати до деканату факультету документ, який засвідчує ці причини.

За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, наукова та науково-практична конференція (круглий стіл) тощо) навчання може відбуватись в онлайн-формі за погодженням із керівником курсу.

6. Методи контролю

Основні форми участі Здобувачів у навчальному процесі, що підлягають поточному контролю: виступ на практичних заняттях; доповнення, опонування до виступу, рецензія на виступ; участь у дискусіях; аналіз першоджерел; письмові завдання (тестові, індивідуальні роботи у формі рефератів); та інші письмові роботи, оформлені відповідно до вимог. Кожна тема курсу, що винесена на лекційні та практичні заняття, відпрацьовується Здобувачами у тій чи іншій формі, наведеній вище. Обов'язкова присутність на лекційних заняттях, активність впродовж семестру, відвідування/відпрацювання усіх аудиторних занять, виконання інших видів робіт, передбачених навчальним планом з цієї дисципліни.

У процесі оцінювання рівня знань Здобувача аналізу підлягають:

- характеристики відповіді: цілісність, повнота, логічність, обґрунтованість, правильність;
- якість знань (ступінь засвоєння фактичного матеріалу): осмисленість, глибина, гнучкість, дієвість, системність, узагальненість, міцність;
- ступінь сформованості вміння поєднувати теорію і практику під час розгляду ситуацій, практичних завдань;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, робити висновки з проблем, що розглядаються;
- досвід творчої діяльності: вміння виявляти проблеми, розв'язувати їх, формувати гіпотези;
- самостійна робота: робота з навчально-методичною, науковою, допоміжною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються, вміння отримувати інформацію з різноманітних джерел (традиційних; спеціальних періодичних видань, ЗМІ, Internet тощо).

Тестове опитування може проводитись за одним або кількома змістовими модулями. В останньому випадку бали, які нараховуються Здобувачу за відповіді на тестові питання, поділяються між змістовими модулями.

Індивідуальне завдання підлягає захисту Здобувачем на заняттях, які призначаються додатково.

Індивідуальне завдання може бути виконане у різних формах. Зокрема, Здобувачі можуть зробити його у вигляді доповіді і презентації. Доповідь повинна мати обсяг від 15 до 20 сторінок А4 тексту (кегель Times New Roman, шрифт 14, інтервал 1,5), включати план, структуру основної частини тексту, відповідно до плану, висновки і список літератури, складений відповідно до ДСТУ 8302:2015. В рефераті можна також помістити словник базових понять до теми. Водночас індивідуальне

завдання може бути виконане в інших формах, наприклад, у вигляді дидактичного проєкту, у формі презентації у форматі Power Point або Canva. В цьому разі обсяг роботи визначається індивідуально – залежно від теми.

Література, що рекомендується для виконання індивідуального завдання, наведена у методичних рекомендаціях, а в електронному вигляді вона розміщена на Освітньому сайті КНУБА, на сторінці курсу.

Також як виконання індивідуального завдання, за рішенням викладача може бути зарахована участь Здобувача у міжнародній або всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією у матеріалах конференції тез виступу (доповіді) на одну з тем, дотичних до змісту дисципліни, або публікація статті на одну з таких тем в інших наукових виданнях.

Текст індивідуального завдання подається викладачу не пізніше, ніж за 2 тижні до початку залікової сесії. Викладач має право вимагати від Здобувача доопрацювання індивідуального завдання, якщо воно не відповідає встановленим вимогам.

Результати поточного контролю заносяться до журналу обліку роботи. Позитивна оцінка поточної успішності Здобувачів за відсутності пропущених та невідпрацьованих практичних занять та позитивні оцінки за індивідуальну роботу є підставою для допуску до підсумкової форми контролю. Бали за аудиторну роботу відпрацьовуються у разі пропусків.

Підсумковий контроль здійснюється під час проведення залікової сесії з урахуванням підсумків поточного та модульного контролю. Під час семестрового контролю враховуються результати здачі усіх видів навчальної роботи згідно зі структурою кредитів.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою (див. табл. 2–4).

Таблиця 2

Розподіл балів для дисципліни з формою контролю залік

Поточне оцінювання				Екзаменаційна робота	Сума балів
Змістовні модулі					
1	2	3	РГР		
10	10	10	20	50	100

Таблиця 3

Шкала оцінювання індивідуальної роботи

Оцінка за національною шкалою	Кількість балів	Критерії
відмінно	20	відмінне виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (опубліковані після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	16	відмінне виконання з незначною кількістю помилок виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (більшість з яких опубліковані після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
добре	15	виконання вище середнього рівня з кількома помилками (розкриття теми в межах об'єкта та завдань роботи, посилання та цитування сучасних наукових джерел (серед яких є такі, що опубліковані після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	10	виконання з певною кількістю помилок (розкриття теми в межах об'єкта та завдань роботи, наявність посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)
задовільно	5	виконання роботи задовольняє мінімальним критеріям помилок (розкриття теми в основному в межах об'єкта роботи, наявність концептуального апарату роботи, присутність не менше 5 посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)

Таблиця 4

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	Зараховано
82–89	B	
74–81	C	
64–73	D	
60–63	E	
35–59	FX	Не зараховано з можливістю повторного складання
<u>0–34</u>	F	Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

7. Умови допуску до підсумкового контролю

Здобувачу, який має підсумкову оцінку за дисципліну від 35 до 59 балів, призначається додаткова залікова сесія. В цьому разі він повинен виконати додаткові завдання, визначені викладачем.

Здобувач, який не виконав вимог робочої програми за змістовними модулями, не допускається до складання підсумкового контролю. В цьому разі він повинен виконати визначене викладачем додаткове завдання за змістом відповідних змістовних модулів у період між основною та додатковою сесіями.

Здобувач має право на опротестування результатів контролю (апеляцію). Правила подання та розгляду апеляції визначені внутрішніми документами КНУБА, які розміщені на сайті КНУБА та зміст яких доводиться до Здобувачів до початку вивчення дисципліни.

8. Список літератури

Підручники та навчальні посібники:

1. *Бізнес-менеджмент* : навч. посіб. / під ред. Л. І. Федулової. – Київ : МАУП, 2007. – 632 с.
2. *Виноградський М.Д.* Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – Київ : «КОНДОР», 2007. – 598 с.
3. *Герберт А., Саймон Г.* Адміністративна поведінка : дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / пер. з англ. – 2-е вид., переробл. і допов. – Київ : АртЕк, 2001. – 392 с.
4. *Гірняк О.М.* Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 352 с.
5. *Завадський Й.С.* Менеджмент : у 3-х т. : підруч. для студ. економ. спец. вузів. Т. 2 / Й.С. Завадський ; Європейський ун-т. – Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2003. – 640 с.
6. *Збірник* ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Вакуленко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 200 с.
7. *Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах* : монографія / Л.І. Михайлова, С. Г. Турчіна, І.С. Данілова [та ін.] – Суми : Козацький вал, 2009. – 212, [27] с.
8. *Керівництво організацією* : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
9. *Колесніков Г.О.* Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Укладач Г.О. Колесніков. – Київ : ВД «Професіонал», 2007. – 288 с.
10. *Комарницький І.Ф.* Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблеми і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вузів / І.Ф. Комарницький, П.І. Белінський, В.І. Кравець; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
11. *Кучеренко В.Р.* Управління діловими проектами : навч. посіб. для студ. вузів / Одес. держ. екон. ун-т ; В. Р. Кучеренко, О. С. Маркітан. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 280 с.
12. *Мельник Л.П.* Психологія управління : курс лекцій / Л.П. Мельник. – 2-е вид., стер. – Київ : МАУП, 2002. – 176 с.

13. *Менеджмент* : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.

14. *Менеджмент* для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Ун. книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.

15. *Мошек Г.Є.* Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – Київ : «КОНДОР», 2009. – 392 с.

16. *Новак В.О.* Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / В.О. Новак, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцький ; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т, Ін-т економіки та менеджменту. – Київ : «КОНДОР», 2007. – 462 с.

17. *Новіков Б.В.* Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. для студ. вузів / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 560 с.

18. *Основи* адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник, О.В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.

19. *Осовська Г.В.* Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Київ : «КОНДОР», 2009. – 680 с.

20. *Рульєв В.А.* Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 311 с.

21. *Сердюк О.Д.* Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. / О.Д. Сердюк, О.Д. Сердюк ; М-во освіти і науки України. – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с.

22. *Стадник В.В.* Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Їохна. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 471, [1] с.

23. *Сучасні* концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

24. *Туленков М.В.* Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – Київ : Каравела, 2007. – 304 с.

25. *Хміль Ф.І.* Основи менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 576 с. – (Сер. «Альма-матер»).

26. *Хомяков В.І.* Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : «КОНДОР», 2009. – 434 с.

27. *Черваньов Д.М.* Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Д.М. Черваньов. – Київ, 2007. – 853 с.

28. *Чорний Г.М.* Управління : концептуальні засади національного менеджменту : монографія / М.Г. Чорний. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2005. – 102 с.

Статті з періодичних видань:

29. *Алексеева К.А.* Основи методології стратегічного державного управління / К. А. Алексеева // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. – № 14. – С. 52–55.

30. *Апаров А.М.* Зарубіжний досвід функціонування інституту адміністративної юстиції / А. М. Апаров // Держава та регіони. Серія: Право. – 2012. – № 1. – С. 17–20.

31. *Бортнікова О.О.* Особливості формування оперативної інформації для управління сільськогосподарським підприємством / О. О. Бортнікова // Збірник національного аграрного університету. – 2010. – Вип. 5. – С. 22–27.

32. *Брусенцова Я.В.* В Україні стартувала адміністративна реформа / Я.В. Брусенцова, Ю.Г. Шипілова // Місцеве самоврядування. – 2011. – № 1. – С. 14–19.

33. *Бузько І.Р.* Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І.Р. Бузько, Ю.Ю. Д'яченко, О.А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2. – С. 117–124.

34. *Буковинська М.П.* Імідж як елемент соціальної технології управління корпораціями / М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 4. – С. 163–165.

35. *Бурліцька О.П.* Сутність «мета менеджменту» як теорії побудови управління / О.П. Бурліцька // Винахідник і раціоналізатор. – 2011. – № 2. – С. 26–28.

36. *Войтко Є.В.* Матрична структура підприємства як необхідний елемент у системі управління персоналом / Є.В. Войтко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 59–63.

37. Діброва А.Д. Категорія «управління» як атрибут динамічних систем / А.Д. Діброва, Г.М. Чорний // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 122–127.

38. Євдокименко В.К. Оцінка ефективності бюджетування в системі фінансових важелів управління в адміністративно-територіальних одиницях / В. К. Євдокименко, Е. О. Юрій, М. В. Карвацький // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 195–199.

39. Жидяк О.Р. Методологічні основи управління системою фінансування підприємств аграрної сфери / О.Р. Жидяк // Економіка АПК. – 2012. – № 4. – С. 82–85.

40. Затонацька Т.Г. Зарубіжний досвід застосування проєктного менеджменту у сфері державного управління / Т.Г. Затонацька, О.А. Шиманська // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 106–116.

41. Корнієнко О. Аналіз витрат і результатів використання керівників на різних рівнях управління / О. Корнієнко // Україна : аспекти праці. – 2011. – № 4. – С. 38–45.

42. Крикуненко Д.О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві / Д.О. Крикуненко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 212–217.

43. Кукоба В.П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні системи менеджменту підприємств / В.П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 195–201.

44. Панібратець І. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 2. – С. 42–44.

45. Познанська А.О. Ефективність системи стимулювання менеджерів / А.О. Познанська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 147–151.

46. Селіверстова Л.С. Система корпоративного управління: сутність, поняття та основні елементи / Л. С. Селіверстова // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 13. – С. 46–48.

47. Соловійов В.М. Генеза поняття «новий державний менеджмент» / В.М. Соловійов // Статистика України. – 2010. – № 2. – С. 90–93.

48. Степанов В.Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні / В. Ю. Степанов // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 101–103.

49. Толкованов В.В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби / В.В. Толкованов // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 2. – С. 122–130.

50. Ус С.О. Підхід до визначення сутності знань у контексті моделювання бізнес-процесів / С.О. Ус // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12. – С. 59–65.

Інформаційні ресурси:

1. Офіційне представництво Президента України www.president.gov.ua.
2. Урядовий портал www.kmu.gov.ua.
3. Верховна Рада України www.rada.gov.ua.
4. Радник. Український юридичний портал <http://radnuk.info>.
5. Державне управління справами <http://www.dus.gov.ua>.

Навчально-методичне видання

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Укладачі: **Івахненко** Ірина Сергіївна,
Приходько Дмитро Олександрович,
Рижакова Галина Михайлівна,
Горбач Максим Володимирович

Випусковий редактор *Л. С. Тавлуй*
Комп'ютерне верстання *Д. М. Ніколаєвич*

Підписано до друку . .2024. Формат 60 x 84_{1/16}
Ум. друк. арк. 3,02. Обл.-вид. арк. 3,25.
Електронний документ. Вид. № 30/Ш-24

Видавець і виготовлювач:
Київський національний університет будівництва і архітектури
Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002