

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

## **Робочий зошит**

для проведення практичних занять  
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
денної форми навчання



**МИКОЛАЇВ**  
**2020**

УДК 005.5  
М28

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 28.04.2020 р., протокол №9

Укладач:

Н. Є. Зінгаєва – асистент кафедри менеджменту та маркетингу  
Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

І.В. Клочан – доктор економічних наук, доцент кафедри економічної  
кібернетики та математичного моделювання  
Миколаївського національного аграрного університету

М.В. Зось-Кіор – доктор економічних наук, професор кафедри  
менеджменту Полтавської державної аграрної академії

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	4
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.</b> Теоретичні засади менеджменту публічних установ та організацій.....	5
<b>Тема 1.</b> Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові.....	5
<i>Тестові завдання з теми 1</i> .....	8
<b>Тема 2.</b> Процеси та системи адміністративно-державного управління.....	11
<i>Тестові завдання з теми 2</i> .....	13
<b>Тема 3.</b> Організація діяльності апарату державних органів управління.....	16
<i>Тестові завдання з теми 3</i> .....	19
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.</b> Технологія менеджменту публічних установ та організацій.....	22
<b>Тема 4.</b> Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту..	22
<i>Тестові завдання з теми 4</i> .....	23
<b>Тема 5.</b> Технології в системі адміністративного менеджменту.....	25
<i>Тестові завдання з теми 5</i> .....	26
<b>Тема 6.</b> Управління змінами в системі адміністративного менеджменту..	30
<i>Тестові завдання з теми 6</i> .....	33
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.</b> Методи та управлінські рішення в менеджменті публічних установ та організацій.....	35
<b>Тема 7.</b> Методи адміністративного менеджменту.....	35
<i>Тестові завдання з теми 7</i> .....	37
<b>Тема 8.</b> Організація та вдосконалення діяльності керівника органу державної влади.....	41
<i>Тестові завдання з теми 8</i> .....	42
<b>Тема 9.</b> Кар'єра в організації.....	44
<i>Тестові завдання з теми 9</i> .....	46
<b>Тема 10.</b> Техніка контактів з підлеглими.....	49
<i>Тестові завдання з теми 10</i> .....	49
<b>Список рекомендованої літератури</b> .....	57

## ВСТУП

**Метою** вивчення дисципліни «Менеджмент публічних установ та організацій» є формування професійних знань та компетентностей щодо особливостей застосування сучасних управлінських технологій та інструментарію в управлінні державними організаціями, а також шляхів підвищення його ефективності в умовах реформ в Україні.

**Предмет:** процес менеджменту в державних організаціях: принципи та підходи до організації діяльності державних організацій; оргструктура; організаційні відносини (координації, субординації); взаємозв'язки (інформаційні, функціональні); процедури (розроблення та прийняття рішень, контроль, затвердження документів тощо); функції; стандарти та норми (керованості, підпорядкованості).

**Об'єктом** є адміністративно-державна діяльність — процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації.

Основні **завдання** вивчення дисципліни: оволодіти понятійно-категорійним апаратом з дисципліни «Менеджмент публічних установ та організацій»; поглибити знання стосовно теоретико-методологічних аспектів менеджменту в державних організаціях та основних тенденцій; сформувати компетентності щодо використання управлінського інструментарію, необхідного для підвищення ефективності менеджменту в державних організаціях; набути навички щодо розроблення обґрунтування пропозицій з питань удосконалення менеджменту в державних організаціях та врахування зарубіжного досвіду.

У результаті вивчення дисципліни «Менеджмент публічних установ та організацій» студент повинен:

*знати:* сутність та характеристики основних категорій та функцій адміністративно-державного управління; проблеми сучасного адміністративно-державного менеджменту; основні теорії адміністративно-державного управління; сучасні проблеми інституціалізації суспільно-державних консультацій;

*вміти:* якісно проводити суспільно-державні консультації в процесі державного управління та при розробці законодавства; формувати власні наукові погляди на проблеми розвитку адміністративно-державного управління в Україні в контексті проведення адміністративної реформи; визначити та пояснити сутність основних теорій адміністративно-державного управління, які сформувались у світі; сформулювати та охарактеризувати основні функції адміністративних органів держави.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

### Тема 1. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові



**Мета:** за допомогою розв'язання кросворду визначити рівень засвоєння теоретичного матеріалу здобувачами вищої освіти з питань еволюції (розвитку), принципів та підходів адміністративного менеджменту.

#### Зміст і послідовність виконання завдання:

- 1) методом жеребкування академічну групу розбити на підгрупи по 4-5 осіб;
- 2) визначити лідера підгрупи та дати назву команді;
- 3) дати відповіді на питання кросворду;
- 4) підвести підсумки результатів та визначити основні труднощі та помилки.

#### ПИТАННЯ КРОСВОРДУ:

##### По горизонталі:

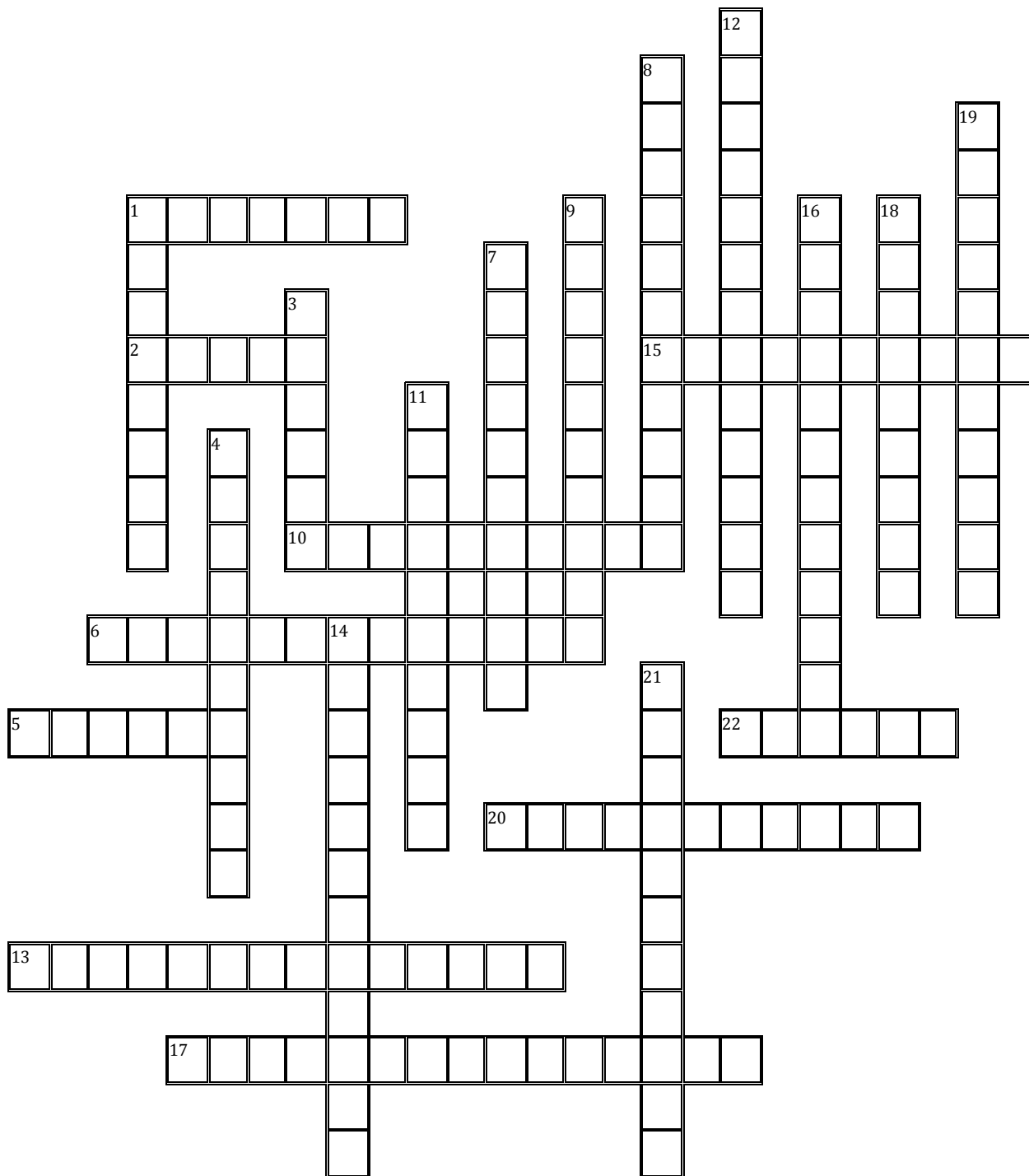
- 1 Місце - для всього і все на своєму місці.
- 2 Ввів термін «бюрократії».
- 5 Автор книги «Принципи наукового управління».
- 6 Підхід, що забезпечує прогнозування розвитку системи державного управління, побудову відповідних сценаріїв.
- 10 Підхід, який сприяє з'ясуванню соціальної зумовленості явищ і процесів у державно-управлінських відносинах.
- 13 Це поєднання доброти і правосуддя.
- 15 ... означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає організації сили і енергії.
- 17 Управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.
- 20 Підхід, що передбачає оцінку розвитку ситуацій та очікувані події шляхом використання моделей структур і процесів державного управління.
- 22 Вважав, що роботу керівника можна розділити на п'ять функцій: планування, організація, управління, координація та контроль.

##### По вертикалі:

- 1 Підхід, у якому робиться наголос на вивченні системи правового забезпечення та регулювання у системі державного управління.
- 3 Сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату.
- 4 Для забезпечення вірності і підтримки працівниками політики організації, вони повинні одержувати справедливу заробітну плату за свою службу.
- 7 Передбачає послухання і повагу до досягнутих угод між фірмою і її робітниками.
- 8 Підхід, який вивчає роль економічних факторів у становленні і розвитку державного управління.
- 9 Підхід, який полягає у вивченні державного управління в історичному плані з точки зору історичного взаємозв'язку та розвитку.
- 11 Підхід, що досліджує реалії моделювання шляхом спостереження, експерименту, проведення соціологічних досліджень.
- 12 ..., яка, як і розподіл праці, є природним станом справ.
- 14 Підхід, що забезпечує сприйняття об'єкта дослідження як відкритої, ймовірнісної системи та встановлення зв'язків між її елементами.
- 16 Підхід, який дає можливість встановити спільні та відмінні риси у державному управлінні різних епох та країн.
- 18 Підхід, що забезпечує сприйняття об'єкта дослідження як відкритої, ймовірнісної системи та встановлення зв'язків між її елементами.
- 19 Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.
- 21 Підхід, за якого розглядається роль системи державного управління у реалізації економічної стратегії розвитку та збереження держави.



Назва команди \_\_\_\_\_



Кількість правильних відповідей \_\_\_\_\_





## Тестові завдання з теми 1

(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)

### 1. Адміністративний менеджмент – це:

1. Управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.
2. Один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.
3. Один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає методологічні засади теорії адміністративно-державного управління.
4. Один з напрямів менеджменту, що вивчає науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність.

### 2. Адміністрування – це:

1. Управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.
2. Адміністративно-державне управління.
3. Процес досягнення оптимального державного управління шляхом організації.
4. Методологічні засади теорії адміністративно-державного управління.

### 3. Який підхід в адміністративному менеджменті вивчає державне управління в історичному плані з точки зору історичного взаємозв'язку та розвитку?

1. Правовий підхід.
2. Історично-правовий підхід.
3. Структурно-функціональний підхід.
4. Історичний підхід.

### 4. Який підхід в адміністративному менеджменті вивчає особливості інституційної розбудови державного управління та функціонування його апарату, зокрема державної служби?

1. Правовий підхід.
2. Історично-правовий підхід.
3. Структурно-функціональний підхід.
4. Адміністративний підхід.

### 5. Який підхід в адміністративному менеджменті вивчає системи правового забезпечення та регулювання у системі державного управління?

1. Правовий підхід.



2. Історично-правовий підхід.
3. Структурно-функціональний підхід.
4. Адміністративний підхід.

**6. Який підхід в адміністративному менеджменті орієнтує на вивчення організаційної та особистісної поведінки в структурі державного управління?**

1. Історично-правовий підхід.
2. Соціально-психологічний підхід.
3. Структурно-функціональний підхід.
4. Адміністративний підхід.

**7. Який підхід в адміністративному менеджменті базується на збиранні та узагальненні інформації про стан різних видів суспільної діяльності, у тому числі й про державне управління?**

1. Економічний підхід.
2. Статистичний підхід.
3. Структурно-функціональний підхід.
4. Системний підхід.

**8. Який підхід в адміністративному менеджменті забезпечує прогнозування розвитку системи державного управління, побудову відповідних сценаріїв?**

1. Економічний підхід.
2. Прогностичний підхід.
3. Моделювання.
4. Системний підхід.

**9. Діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади – це:**

1. Адміністративний процес.
2. Адміністративна діяльність.
3. Адміністрування.
4. Адміністрація.

**10. Інформаційний цикл посадової діяльності управлінський працівників передбачає:**

1. Пошук, збір, передача, обробка, збереження адміністративної інформації.
2. Пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації.

3. Збір, обробка, переробка, вироблення інформації.
4. Збір, обробка, переробка, вироблення адміністративної інформації.

**11. Логіко-розумовий цикл посадової діяльності управлінський працівників передбачає:**

1. Пошук, збір, передача, обробка, збереження адміністративної інформації.
2. Вироблення і прийняття управлінських рішень.
3. Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців.
4. Збір, обробка, переробка, вироблення адміністративної інформації та прийняття рішень.

**12. Мета адміністративного менеджменту полягає у:**

1. Забезпеченні результативного функціонування державної установи на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування.
2. Забезпеченні результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.
3. Забезпеченні результативного організаційно-управлінського впливу на об'єкт управління для реалізації рішення.
4. Забезпеченні результативного функціонування управлінської діяльності державних органів на основі ефективної сукупності послідовних дій для досягнення якого-небудь результату.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**

## Тема 2. Процеси та системи адміністративно-державного управління



**Мета:** одним з видів процесів, які відбуваються в адміністративному менеджменті є інноваційні процеси (запровадження інновацій). Відповідно метою виконання завдання є засвоєння показників оцінки проектів та визначення доцільності вкладень інвестицій на основі розрахунку показників доцільності запропонованого проекту.

**Зміст і послідовність виконання завдання:** ознайомлення з показниками оцінки доцільності вкладень інвестицій та прийняття на основі їх розрахунку рішення про прийняття чи відхилення запропонованого проекту.

Показники доцільності запропонованого проекту:

1. Чистий приведений ефект:

$$NPV = \sum CF_n / (1+r)^n - I, \quad (1)$$

де  $NPV$  – чистий приведений ефект;  $CF_n$  – чистий грошовий потік від здійснення інвестиції;  $I$  – собівартість інвестиції;  $r$  – коефіцієнт, який характеризує ставку дисконтування (ставка дисконту з урахуванням інфляції:  $r_i = (1+r) \times (1+i) - 1$ );  $i$  – середньорічний індекс інфляції (коефіцієнт);  $n$  – період, протягом якого кошти вкладаються у фінансові інвестиції (кількість інтервалів, за які нараховуються доходи).

Якщо  $NPV > 0$  – то проект варто прийняти;

$NPV < 0$  – то проект варто відхилити;

$NPV = 0$  – проект не прибутковий і не збитковий.

2. Індекс рентабельності:

$$PI = \sum CF_n / (1+r)^n : I, \quad (2)$$

де  $PI$  – індекс рентабельності.

Якщо  $PI > 1$  – то проект варто прийняти;

$PI < 1$  – то проект варто відхилити;

$PI = 1$  – проект не прибутковий і не збитковий.

3. Строк окупності:

$$T = I / \sum CF_n / (1+r)^n, \quad (3)$$

де  $I$  – собівартість інвестиції.

### Завдання

Компанія "Браво" планує впровадити нову технологічну лінію з перероблення сільськогосподарської продукції. Вартість устаткування складає 10 млн. грн; термін експлуатації – 5 років. У таблиці 1 наведена загальна характеристика грошового потоку, очікуваного протягом усього терміну реалізації інноваційного проекту. Дисконтна ставка складає 76%.

Необхідно обґрунтувати економічну доцільність управлінського рішення щодо впровадження інноваційного проекту чи відмови від нього. В аналітичному висновку обґрунтувати доцільність ухвалення даного управлінського рішення з упровадження лінії.

**Таблиця 1. Оцінка доцільності вкладання інвестицій в інноваційний проект**

Період часу (n), років	Грошовий потік (CF), тис. грн.	Фактор поточної вартості $1/(1+r)^n$ , коеф.	Поточна вартість $CF_n/(1+r)^n$ , тис. грн
0	-10000		
1	2980		
2	3329		
3	3815		
4	3599		
5	2121		
NPV	X	X	

Висновок: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## Тестові завдання з теми 2

(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)

### 1. Процес, що здійснюється в адміністративно-державних системах різного рівня – це:

1. Адміністративний процес.
2. Адміністративно-державний процес.
3. Адміністративно-державне управління.
4. Адміністративне управління.

### 2. Законність, на якій базуються цілі адміністративно-державного управління розуміється як:

1. Система юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними їм державними структурами, покликана забезпечувати практичну реалізацію законів та інших нормативних актів.
2. Сукупність ресурсів законодавчого характеру, що необхідні для формування та реалізації управлінських рішень.
3. Методи формування цілей у органах державної виконавчої влади і місцевого самоврядування.
4. Особливість встановлення цілей системи державного управління, зокрема, конкретних органів виконавчої влади.

### 3. Ресурсне забезпечення цілей адміністративно-державного управління – це:

1. Процеси збору інформаційних ресурсів, що необхідні для функціонування АДУ.
2. Процес досягнення цілей АДУ, що забезпечується за допомогою безперервних взаємопов'язаних дій.
3. Сукупність ресурсів, що необхідні для формування та реалізації цілей АДУ.
4. Закони і принципи загальної теорії управління, а також підходи, на яких формується АДУ.

### 4. Цілями наукової і інноваційної політики держави є:

1. Забезпечення прогресивних перетворень у сфері матеріального виробництва.
2. Зміцнення безпеки і обороноздатності країни.
3. Збільшення внеску науки і техніки у розвиток економіки країни.
4. Всі відповіді вірні.

**5. Цілями наукової і інноваційної політики держави є:**

1. Підвищення конкурентоспроможності національного продукту на світовому ринку.
2. Поліпшення екологічної обстановки.
3. Збереження і розвиток наукових шкіл, що склались.
4. Всі відповіді вірні.

**6. Метою некомерційного маркетингу органів державного управління є:**

1. Вивчення і урахування потреб ринку.
2. Виявлення між крупних груп населення попиту на соціальні послуги.
3. Дослідження попиту на послуги державних органів.
4. Приведення діяльності органів державної влади до відповідності з потребами соціальних груп населення.

**7. Однією із цілей некомерційного маркетингу є:**

1. Підвищення ефективності діяльності некомерційних організацій.
2. Дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.
3. Приведення діяльності органів державної влади, громадських, релігійних і благодійних організацій до відповідності до потреб соціальних груп населення.
4. Забезпеченні результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

**8. Однією із цілей некомерційного маркетингу є:**

1. Підвищення ефективності діяльності некомерційних організацій.
2. Дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.
3. Забезпечення більш раціонального і оптимального розподілу соціальних і інших послуг.
4. Забезпеченні результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

**9. Однією із цілей некомерційного маркетингу є:**

1. Підвищення ефективності діяльності некомерційних організацій.
2. Дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.
3. Формування позитивної суспільної думки по відношенню конкретних програм, соціальних інститутів, державних і громадських діячів тощо.

4. Забезпечення результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

**10. Управлінська діяльність по вивченню основних закономірностей формування попиту і пропозиції на ринку управлінських послуг з метою виявлення і придбання або розробки та просування найкращих і найперспективніших продуктів, що реалізуються на даному ринку – це:**

1. Адміністративно-державне управління.
2. Адміністративний процес.
3. Економічний підхід до адміністративного менеджменту.
4. Адміністративний маркетинг.

**11. Зміна політики державного регулювання в частині оподаткування, амортизації тощо, виникнення політичної нестабільності або форс-мажорних обставин в адміністративно-державному управлінні:**

1. Політико-економічні ризики.
2. Економічні ризики.
3. Економіко-правові ризики.
4. Політичні ризики.

**12. Недостатній ступінь точності оцінки ресурсів або витрат, рівня інфляції в адміністративно-державному управлінні визначаються як:**

1. Політико-економічні ризики.
2. Економічні ризики.
3. Економіко-правові ризики.
4. Політичні ризики.

**13. Недостатній ступінь точності аналізу надійності використовуваних у проекті технологій, будівельних конструкцій в адміністративно-державному управлінні визначаються як:**

1. Політико-економічні ризики.
2. Економічні ризики.
3. Екологічні ризики.
4. Технічні ризики.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**

### Тема 3. Організація діяльності апарату державних органів управління



**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу щодо повноважень органів виконавчої та законодавчої влади України.

#### Зміст і послідовність виконання завдання:

- 1) методом жеребкування академічну групу розбити на підгрупи по 4-5 осіб;
- 3) розподілити запропонований перелік повноважень за відповідними органами виконавчої та законодавчої влади і занести відповідні номери до схеми;
- 4) підвести підсумки результатів та визначити основні труднощі та помилки.

#### Завдання 1

#### ПЕРЕЛІК ПОВНОВАЖЕНЬ:

1. Вживає заходів щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина;
2. Визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики;
3. Визначення перспектив і пріоритетних напрямів розвитку у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності;
4. Виконує функції, визначені Конституцією та законами України, актами Президента України;
5. Викуп земельних ділянок для суспільних потреб відповідних територіальних громад сіл, селищ, міст;
6. Вирішення земельних спорів;
7. Перевірка відповідності Конституції України чинних міжнародних договорів України або тих міжнародних договорів, що вносяться до Верховної Ради України для надання згоди на їх обов'язковість;
8. Внесення пропозицій до районної ради щодо встановлення і зміни меж сіл, селищ, міст;
9. Встановлення та зміна меж районів у містах з районним поділом;
10. Додержання конституційної процедури розслідування і розгляду справи про усунення Президента України з поста в порядку імпічменту;
11. Призначає на посади та звільняє з посад вище командування Збройних Сил України, інших військових формувань;
12. Здійснює керівництво у сферах національної безпеки та оборони держави;
13. Забезпечення інтеграції вітчизняної освіти і науки у світову систему із збереженням і захистом національних інтересів;



14. Забезпечення розвитку освітнього, наукового та науково-технічного потенціалу України;

15. Забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України;

16. Забезпечує державну незалежність, національну безпеку і правонаступництво держави;

17. Забезпечує проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики;

18. Затвердження Державного бюджету України та внесення змін до нього;

19. Звертається з посланнями до народу та із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України;

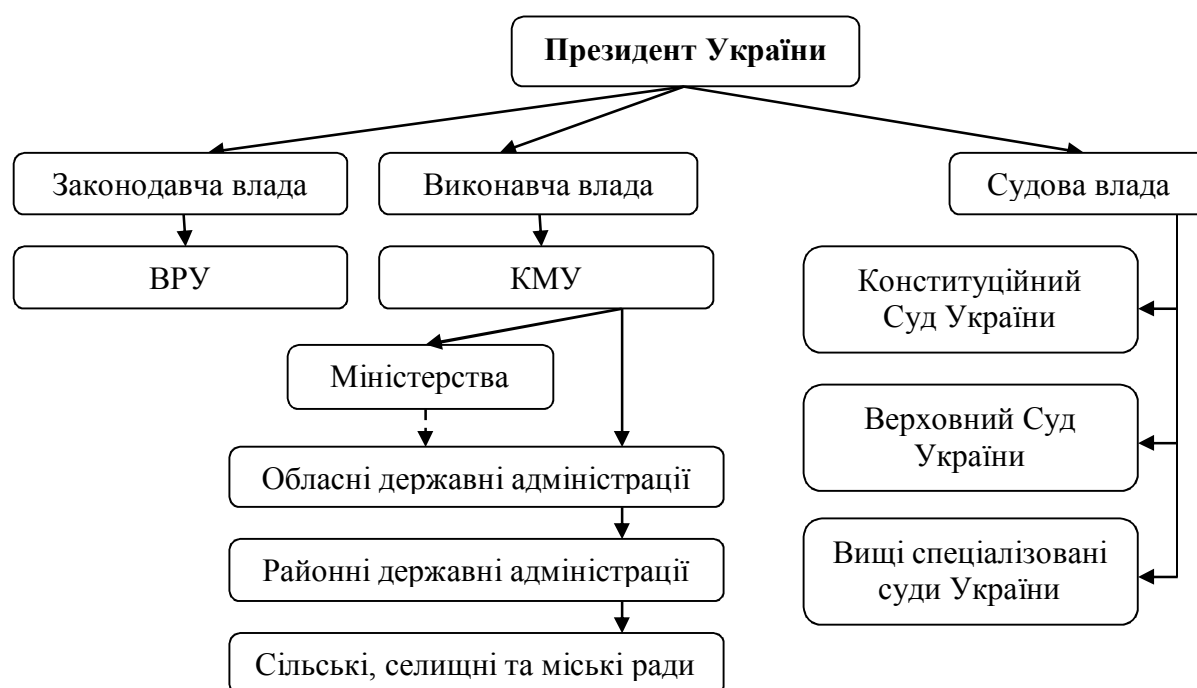
20. Участь у формуванні та реалізації інноваційної, інвестиційної і соціальної політики у сільській місцевості;

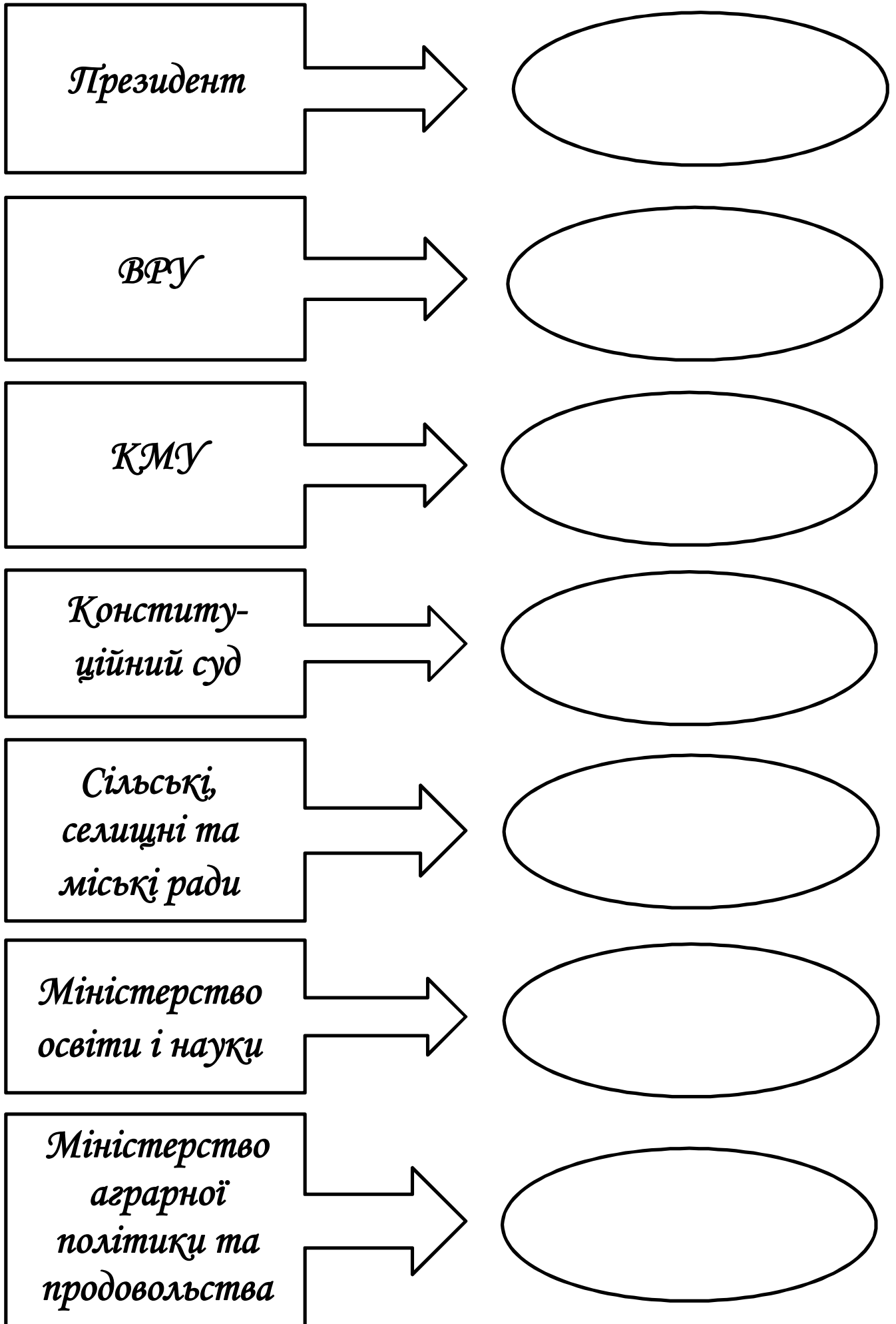
21. Формування та реалізація державної аграрної політики, організація розроблення та здійснення заходів із забезпечення продовольчої безпеки держави;

22. Оголошення за поданням Президента України стану війни і укладення миру;

23. Здійснення державного управління у сфері сільського господарства, садівництва, виноградарства, харчової і переробної промисловості;

24. Призначення виборів Президента України у строки, передбачені Конституцією.







### Тестові завдання з теми 3

*(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)*

**1. Система взаємопов'язаних органів, які діють від імені держави, мають владні повноваження, компетенцію, визначену структуру і кадри – це:**

1. Органи державного управління.
2. Апарат державного управління.
3. Органи виконавчої влади.
4. Апарат управління.

**2. Апарат державного управління – це:**

1. Система взаємопов'язаних органів, які здійснюють керівництво господарською діяльністю державних підприємств і організацій.
2. Система взаємопов'язаних органів, які здійснюють державне регулювання всіма галузями економіки.
3. Система взаємопов'язаних органів, які діють від імені держави, мають владні повноваження, компетенцію, визначену структуру і кадри.
4. Сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління.

**3. За територіальними масштабами діяльності органи державного управління класифікуються на:**

1. Центральні, місцеві, республіканські, міжтериторіальні.
2. Центральні, республіканські, місцеві.
3. Республіканські, міжтериторіальні, міжнародні.
4. Місцеві, районні, селищні.

**4. За способом утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників Кабінет Міністрів України відноситься до:**

1. Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
2. Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
3. Місцевих органів державного управління.
4. Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

**5. За способом утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників Антимонопольний комітет відноситься до:**

1. Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
2. Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
3. Місцевих органів державного управління.
4. Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

**6. За способом утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників Фонд державного майна відноситься до:**

1. Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
2. Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
3. Місцевих органів державного управління.
4. Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

**7. За способом утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників Нацбанк України відноситься до:**

1. Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
2. Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
3. Місцевих органів державного управління.
4. Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

**8. За територіальними масштабами діяльності Кабінет Міністрів України відноситься до:**

1. Місцевих органів держуправління.
2. Республіканських органів держуправління.
3. Міжтериторіальних органів держуправління.
4. Центральних органів держуправління.

**9. За територіальними масштабами діяльності Миколаївська держадміністрація відноситься до:**

1. Місцевих органів держуправління.
2. Республіканських органів держуправління.
3. Міжтериторіальних органів держуправління.
4. Центральних органів держуправління.

**10. За територіальними масштабами діяльності митниця відноситься до:**

1. Місцевих органів держуправління.
2. Республіканських органів держуправління.
3. Міжтериторіальних органів держуправління.
4. Центральних органів держуправління.

**11. За порядком прийняття управлінських рішень Кабінет Міністрів України відноситься до:**

1. Місцевих органів держуправління.
2. Колегіальних органів держуправління.
3. Центральних органів держуправління.
4. Єдиноначальних органів держуправління.

**12. Первинний елемент апарату державного управління, який є носієм виконавчої влади та має юридичний статус такого органу, що утворюється державою в порядку встановленому законом, для здійснення від її імені функцій виконавчої влади – це:**

1. Орган виконавчої влади.
2. Орган законодавчої влади.
3. Місцевий орган держуправління.
4. Апарат держуправління.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

### ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

#### Тема 4. Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту



**Мета:** ефективно тренувати взаємодію з партнером при максимальній концентрації і швидкості реакцій; дати можливість учасникам тренінгу перевірити себе і свою готовність виступати в якості лідера; розвинути вміння ефективно працювати в декількох напрямках діяльності; навчитися діяти в умовах стресу, не втрачаючи здібностей концентрувати увагу на проблемі.

#### Тренінг «Новий Юлій Цезар»

**Зміст і послідовність виконання завдання:** У тренінгу братиме участь четверо гравців в полі та дві групи суддів.

Протягом двох хвилин перший гравець зобов'язаний повторювати всі рухи другого гравця, виконувани ним довільно: будь-які рухи сидячи, стоячи, в русі по кімнаті. Крім того, першого гравця належить відповідати на безперервні питання третього і четвертого гравців. Питання можуть бути будь-якими. Коли вичерпається фантазія одного з запитувачів, в справу негайно включається другий.

Втренінгу беруть участь і судді. Вони – самі справедливі і уважні арбітри в світі. Одна група суддів буде стежити за тим, щоб перший гравець не пропускав рухів партнера і повторював кожне з них. За кожен пропуск нараховується штрафне очко! Друга група стежить за відповідями на питання. Відповіді можуть бути абсолютно вільними, відрізнитися нелогічністю, відсутністю зв'язку з питанням і т.д. Важливо, щоб прозвучала осмислена реакція першого гравця на питання двох асистентів і щоб в своїх відповідях він не користувався забороненими "Так!", "Ні!", "Не знаю!". Використання кожного забороненого відповіді приносить штрафне очко.

Тренінг триває протягом двох хвилин. Потім судді першої та другої груп повідомляють про кількість зароблених гравцем штрафних очок. Результат записується. Після цього гравці міняються ролями: відповідати і повторювати рухи протягом двох хвилин буде тепер другий гравець.

Завершення: обговорення вправи.

- Які дії було складніше виконувати – повторювати рухи партнера або відповідати на питання?

- Чи траплялися під час гри миті кризи, коли ви розуміли, що втрачаєте контроль над ситуацією? Що допомогло вам подолати такі моменти і повернутися до виконання завдання?

- Що ви винесли для себе з гри? Що ви думаєте зараз про сильні і слабкі сторони своєї поведінки в кризовій ситуації?



**Тестові завдання з теми 4**  
(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)

**1. При дослідженні явищ дисфункцій для оцінки на підставі анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками використовується:**

1. Соціальний модуль.
2. Просторовий аналіз.
3. Організаційний модуль.
4. Організаційно-соціальний модуль.

**2. При дослідженні явищ дисфункцій для висвітлення комплексності реального функціонування організації або її складового елемента використовується:**

1. Соціальний модуль.
2. Просторовий аналіз.
3. Організаційний модуль.
4. Організаційно-соціальний модуль.

**3. При дослідженні явищ дисфункцій для виявлення, в одиницях, що вимірюються (кількість та вартість), розміру скритих витрат використовується:**

1. Соціальний модуль.
2. Просторовий аналіз.
3. Фінансовий модуль.
4. Організаційно-фінансовий модуль.

**4. Аналіз цілей, структур, систем, технологій, ресурсів, завдань, методів, інших складових внутрішнього середовища системи – це:**

1. Поелементний аналіз організації управління.
2. Просторовий аналіз організації управління.
3. Часовий аналіз організації управління.
4. Загальний аналіз організації управління.

**5. Аналіз структури і взаємодії окремих ланок управління, функціонального поділу праці – це:**

1. Поелементний аналіз організації управління.
2. Просторовий аналіз організації управління.

3. Часовий аналіз організації управління.
4. Загальний аналіз організації управління.

**6. Дослідження течії процесу підготовки, прийняття і організації виконання рішень, вивчення послідовності взаємодій підрозділів – це:**

1. Поелементний аналіз організації управління.
2. Просторовий аналіз організації управління.
3. Часовий аналіз організації управління.
4. Загальний аналіз організації управління.

**7. Які сфери діяльності організації має охоплювати діагноз дослідження організації?**

1. Матеріальне забезпечення та енергопостачання.
2. Управління людським фактором.
3. Управління довгостроковими ресурсами.
4. Всі відповіді вірні.

**8. Які сфери діяльності організації має охоплювати діагноз дослідження організації?**

1. Фінансово-економічна діяльність.
2. Управління людським фактором.
3. Управління довгостроковими ресурсами.
4. Всі відповіді вірні.

**9. Які сфери діяльності організації має охоплювати діагноз дослідження організації?**

1. Управління людським фактором.
2. Матеріальне забезпечення та енергопостачання
3. Управління довгостроковими ресурсами.
4. Всі відповіді вірні.

**10. Для дослідження системи адміністративного менеджменту використовуються наступні техніки накопичення та аналізу інформації:**

1. Довірчі бесіди.
2. Анкетування.
3. Спостереження.
4. Всі відповіді вірні.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**



## Тема 5. Технології в системі адміністративного менеджменту



**Мета:** дати учасникам тренінгу приклад лідерського впливу; розглянути на практиці і проаналізувати відповідальність лідера за ефективність групи; навчитися розпізнавати внутрішньо групові проблеми і блоки, що заважають нестандартного 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 тягу 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 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 починає гру.

Коли гра закінчена, визначаємо переможця і вручаємо йому приз. Потім починається обговорення. Варто обговорити з командою наступні питання:

1. Що позначають для вас виграш і програш?
2. Чи можна витягти виграш з поразки?
3. Чи завжди перемога пов'язана з чимось 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 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 про можливості співпраці, а були свідомо кинуті тренером в пучину азартного змагання. Давайте обговоримо можливості інших тренерських установок перед грою і визначимо для себе лідерські функції тренера.



**Тестові завдання з теми 5**  
(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)

**1. Які фактори використовуються для реєстрації процесу роботи на робочих місцях?**

1. Методи праці.
2. Час, за який було виконано завдання.
3. Операції, що були виконані.
4. Всі відповіді вірні.

**2. Які фактори використовуються для реєстрації процесу роботи на робочих місцях?**

1. Кількість продукції, що була вироблена.
2. Час, за який було виконано завдання.
3. Операції, що були виконані.
4. Всі відповіді вірні.

**3. Хронологічний запис функцій одного працівника в заданому робочому циклі, часто з урахуванням фактору часу – це:**

1. Карта реєстрації функцій для групи людей.
2. Карта реєстрації робочих функцій.
3. Карта компетентності.
4. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

**4. Опис існуючого положення, а також проектування раціональних основ взаємодії і адекватного залучення до роботи всіх членів групи, що мають досягнути спільних цілей – це:**

1. Карта реєстрації функцій для групи людей.
2. Карта реєстрації робочих функцій.
3. Карта компетентності.
4. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

**5. В якому із методів реєстрації послідовності робочих функцій вказують послідовність операцій в часі для двох або більше суб'єктів діяльності (людини і предмета операційного процесу), а також синхронність функцій в масштабі цієї черговості?**

1. Карта реєстрації функцій для групи людей.
2. Карта реєстрації робочих функцій.

3. Карта компетентності.
4. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

**6. Який із методів реєстрації послідовності робочих функцій графічно відображає дійсні можливості під час обслуговування машин працівниками, що задіяні на даній ланці (на виробничій ділянці, в офісі тощо)?**

1. Карта реєстрації функцій для групи людей.
2. Карта реєстрації робочих функцій.
3. Карта компетентності.
4. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

**7. Який із методів реєстрації послідовності робочих функцій виявляє взаємозв'язок при виконанні чергових функцій, тобто синхронізації ручних і машиноручних рухів, що виконуються на робочому місці?**

1. Карта реєстрації функцій для групи людей.
2. Карта реєстрації робочих функцій.
3. Карта реєстрації функцій обох рук.
4. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

**8. В якому випадку виникає необхідність формування нової організаційної структури?**

1. Створення нової організації.
2. Зміна керівника організації.
3. Ротація кадрів.
4. Введення в дію нового обладнання.

**9. В якому випадку виникає необхідність формування нової організаційної структури?**

1. Реструктуризація старої організації.
2. Зміна керівника організації.
3. Ротація кадрів.
4. Введення в дію нового обладнання.

**10. В якому випадку виникає необхідність формування нової організаційної структури?**

1. Зміна в підходах та методах управління організацією.
2. Зміна керівника організації.
3. Ротація кадрів.
4. Введення в дію нового обладнання.

**11. В якому випадку виникає необхідність формування нової організаційної структури?**

1. Зміна напрямку діяльності організації.
2. Зміна керівника організації.
3. Ротація кадрів.
4. Введення в дію нового обладнання.

**12. При аналізі інформації досліджуються:**

1. Засоби, за якими установа організована для здійснення своїх основних функцій.
2. Інформаційні потоки з метою удосконалення якості та оптимізації затрат.
3. Інформаційні запити сфери управління заради надання фактичної інформації відповідним особам, в потрібному місці і в потрібний час.
4. Засоби комунікацій для раціоналізації інформаційних потоків.

**13. При аналізі діяльності організації досліджуються:**

1. Засоби, за якими установа організована для здійснення своїх основних функцій.
2. Функції окремих працівників поряд зі засобами та методами раціоналізації процесу праці.
3. Зв'язки між відділами, розподіл прав та обов'язків.
4. Методи трудової діяльності.

**14. Метод розподілу ресурсів, що охарактеризований в кількісній формі, для досягнення цілей, які також представлені кількісно – це:**

1. Бюджет.
2. Бізнес-план.
3. Карта реєстрації робочих функцій.
4. План виробництва.

**15. Технологія, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної ситуації як всередині організації, так і за її межами – це:**

1. Бюджет.
2. Бізнес-план.
3. Карта реєстрації робочих функцій.
4. План виробництва.

**16. У маркетинговому плані (один із розділів бізнес-плану) вказується:**

1. Опис основних конкурентів.
2. Основний споживач та покупець.
3. Основна маркетингова стратегія.
4. Всі відповіді вірні.

**17. У маркетинговому плані (один із розділів бізнес-плану) вказується:**

1. Опис основних конкурентів.
2. Основний споживач та покупець.
3. Специфічні конкурентоспроможні риси товару.
4. Всі відповіді вірні.

**18. У плані управління (один із розділів бізнес-плану) визначається:**

1. Можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів.
2. Опис продукту або послуги та його індивідуальні риси.
3. Виробництво, торгівельна мережа, сервіс та інші сфери діяльності.
4. Фінансові потреби та різні джерела фінансування.

**19. У фінансовому плані (один із розділів бізнес-плану) визначається:**

1. Можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів.
2. Опис продукту або послуги та його індивідуальні риси.
3. Виробництво, торгівельна мережа, сервіс та інші сфери діяльності.
4. Фінансові потреби та різні джерела фінансування.

**20. Програмне забезпечення, що ефективно здійснює у встановленому порядку передбачувані операції, забезпечуючи отримання бажаного результату – це:**

1. Система/функція моніторингу.
2. Система/функція знань.
3. Операційна система/функція.
4. Комунікаційна система/функція.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**

## Тема 6. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту



**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу щодо підготовки організації та персоналу до впровадження майбутніх змін.

**Зміст і послідовність виконання завдання:** проведення опитування з теми; ознайомлення з умовою ситуаційного завдання та надання відповідей на поставленні питання.

### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ

#### Зміни в організації

ПАТ „Сіґма” є провідним підприємством, що займається продажем мінеральних добрив по телефону (колцентр). У 2017 році продаж продукції підприємства зріс на 30%. Окрім продажу на вітчизняному ринку, підприємство експортує 40% всієї продукції в країни СНД.

За останні три роки поступово розширилося коло споживачів продукції. Підприємство уклало угоди з фірмами Чехії, Болгарії, Німеччини, Польщі, Китаю та ін. У майбутньому планується збільшити обсяги експорту продукції в зазначені країни.

Сергій М’ясников, генеральний директор ПАТ „Сіґма”, керується у своїй практичній діяльності двома моментами: раціональною структурою підприємства та особистим контролем за діяльністю всіх його підрозділів. Сергію вдалося зібрати ефективну команду молодих, прогресивних керівників.

На даний момент на фірмі працює близько ста осіб. Основна чисельність співробітників працює довго (середній стаж роботи – 5 років). Управління персоналом в окрему службу не винесено, усіма питаннями, включаючи пошук, навчання, розвиток персоналу, займаються керівники відділів. Кожному з них на початку року виділяється бюджет на професійне навчання персоналу. Всі тренінгові організації, з якими працюють керівники фірми, приходять за рекомендацією їхніх друзів, колег, знайомих.

Особливе місце на підприємстві займає відділ продажу, в якому працює 26 осіб. У його структурі кілька груп, кожна з яких займається продажем якогось одного продукту. Уже два роки керує відділом Євген Судомцев, який працює в компанії 6 років і володіє авторитетом не тільки у відділі, але й на підприємстві в цілому. Безумовно, у збільшенні обсягу продаж продукції на 30% є і його заслуга. Євген, досить демократичний керівник, і вдається до єдиновладдя тільки в особливих випадках. Часто при прийнятті рішень він цікавиться думкою своїх співробітників, спираючись на їхні знання й досвід, даючи, їм, тим самим, відчутти себе причетними до розвитку відділу. Для нього підприємство в цілому

й відділ продажів зокрема – як рідна домівка, де він проводить цілий день, а часом і ночує, розробляючи й удосконалюючи процеси управління продажем міндобрив.

Євгену здавалося, що він побудував міцний відділ. Він впровадив систему внутрішнього навчання новоприбулих працівників (працювати із клієнтами їх навчали наставники, передаючи їм стандарти роботи ПАТ „Сіґма”). Після його призначення керівником відділу він відразу ж (за підтримкою директора компанії) увів нову систему бонусів для своїх співробітників, спираючись на свій досвід роботи менеджером з продажу на даному підприємстві. У новій системі бонусів передбачалося одержання премій за свої особисті результати й за результати відділу в цілому. До того ж, Євген увів систему розподілу клієнтів, що ці два роки працювала, як годинник. Основним її моментом було чітке закріплення кожного клієнта за персональним менеджером. У цьому керівники бачили запоруку успіху – з клієнтом велася кропітка робота, вибудовувалися партнерські відносини, інформація про клієнта була „в одних руках”, і той почував до себе особливе ставлення. Були прописані ситуації взаємозамінності співробітників у випадках, коли менеджер клієнта відсутній, а клієнт дзвонить, щоб зробити замовлення (замовлення цього клієнта прийме колега й з першою ж нагодою передасть інформацію менеджерові клієнта).

Після розширення діяльності підприємство зіткнулося з проблемою управління зовнішньоторговельними операціями. Коли контрагентами підприємства були країни СНД, зовнішньоторговельні операції розподілялись між функціональними відділами. Тобто відділ маркетингу водночас з дослідженням внутрішнього ринку аналізував також ринки СНД, відділ збуту контролював поставки до країн СНД нарівні із контролем за операціями на вітчизняному ринку.

Зосередження великого обсягу роботи на одних виконавцях шкідливе для виконання поставлених завдань. За свідченням начальника відділу збуту ПАТ „Сіґма” Євгена Судомцева, коли підприємство почало збут товарів до країн Азії, Західної та Центральної Європи, обсяги навантаження на працівників підприємства зросли. Вони почали неналежним чином виконувати свої обов’язки.

Все частіше у відділі почали лунати питання „Чому саме я повинен відповідати на дзвінок не мого клієнта? Чому я витрачаю на нього сили, а вигода від цього клієнта йде не в мій план, а в план того, хто був відсутній? Чому коли мене немає на місці, мого клієнта не підхоплюють, а просто говорять „Зателефонуйте пізніше”. Обговоривши цю проблему з директором і колегами-керівниками, вони прийшли до висновку, що створювати нову систему бонусів, що припускає оплату будь-якого зусилля з боку співробітників, це невірний крок,

тим більше що система оплати була до цього ефективною, і всі були нею задоволені.

Проте, атмосфера у відділі стала прохолодною, пропав дух взаємозамінності й відчуття підтримки, що Євген усіляко підтримував у відділі усі ці роки. Якщо раніше співробітники проводили разом час і після роботи, спонтанно збираючись, наприклад, у кіно, то тепер ці походи стали великою рідкістю.

Крім того, Євген помітив, що у відділі стали утворюватися коаліції, які не ворогували, але Євген почав їх обговорювати на загальних зборах відділів, коли відбувалися зіткнення різних думок. Здавалося б – нічого страшного, звичайний процес обговорень, але Євгену стало дуже важко керувати цим процесом, тому що ніхто й нізащо не хотів змінювати свою думку. Часом здавалося, що конфлікти спалахували на пустому місці. Дедалі частіше керівникові доводилося стукати „кулаком по столу” і приймати рішення одноосібно, хоча це було зовсім не в стилі підприємства.

Зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій ПАТ „Сігма” призвело також до необхідності вдосконалення системи обміну інформацією та автоматизації управлінських процесів. З метою оптимізації процесів планування всієї комерційної діяльності фірми, у тому числі фінансових витрат на проекти оновлення устаткування, інвестиції у виробництво нової продукції тощо було вирішено впровадити одну з ERP-систем. Однак, значна частина персоналу опирається здійсненню організаційних змін, пов'язаних з автоматизацією управлінських процесів, побоюючись стати непотрібними та остерігаючись нових технологій управління.

Після того, як Євген одержав заяву про звільнення від одного з найуспішніших менеджерів Олени Мірошникової, стало зрозуміло, що ситуація сама не вирішиться й потрібно терміново щось робити.

#### *Питання для обговорення:*

1. Яких помилок припустився керівник при розширенні виробництва та виходу на нові ринки?
2. Які ви дасте рекомендації керівникові відділу продажу Євгену Судомцеву? Чи можна вирішити цю проблему шляхом проведення тренінгу або інших методів розвитку персоналу?
3. Які заходи дозволили б усунути або знівелювати опір персоналу?





*(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)*

**1. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються виникненням загрози економічній або соціальній позиції індивідууму?**

1. Суспільні зміни.
2. Психологічні зміни.
3. Культурні зміни.
4. Економічні зміни.

**2. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються еволюцією норм та засобів життя, ростом потреби індивідуальної свободи?**

1. Психологічні зміни.
2. Суспільні зміни.
3. Культурні зміни.
4. Економічні зміни.

**3. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються розвитком знань, засобів комунікації?**

1. Суспільні зміни.
2. Культурні зміни.
3. Психологічні зміни.
4. Економічні зміни.

**4. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються майновою нерівністю в міжнародному масштабі?**

1. Суспільні зміни.
2. Психологічні зміни.
3. Культурні зміни.
4. Економічні зміни.

**5. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються включенням інформатики і телекомунікацій в процеси управління і виробництва?**

1. Суспільні зміни.
2. Технологічні зміни.
3. Культурні зміни.
4. Економічні зміни.

**6. Техніко-економічні бар'єри, що викають в процесі здійснення організаційних змін передбачають:**

1. Перехід до виробництва інших товарів.
2. Перехід на нові технології.
3. Перехід до сучасних методів виробництва.
4. Всі відповіді вірні.

**7. Соціальні і психологічні зміни, щовикають в процесі здійснення організаційних змін передбачають:**

1. Отримання нової кваліфікації.
2. Перехід на нові методи роботи.
3. Зміну характеру і засобів нагляду.
4. Всі відповіді вірні.

**8. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються виникненням загрози економічній або соціальній позиції індивідууму?**

1. Суспільні зміни.
2. Психологічні зміни.
3. Культурні зміни.
4. Економічні зміни.

**9. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються еволюцією норм та засобів життя, ростом потреби індивідуальної свободи?**

1. Психологічні зміни.
2. Суспільні зміни.
3. Культурні зміни.
4. Економічні зміни.

**10. Які види змін зовнішнього середовища характеризуються розвитком знань, засобів комунікації?**

1. Суспільні зміни.
2. Культурні зміни.
3. Психологічні зміни.
4. Економічні зміни.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

#### Тема 7. Методи адміністративного менеджменту



**Мета:** перевірка засвоєння теоретичного матеріалу щодо адміністративних методів; ознайомлення з практичним застосуванням методів державного управління.

**Зміст і послідовність виконання завдання:** проведення опитування з теми; ознайомлення з умовою ситуаційного завдання та надання відповідей на поставленні питання.

#### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ

##### Шан Ян

З книги китайського реформатора Шан Ян (390 – 338 рр. до н. е.):

Порядок в державі досягається трьома шляхами: законом, довірою і властю. Якщо правитель випустить з своїх рук владу, йому загрожує загибель. Якщо правитель і сановники нехтують законом і діють, виходячи з особистих мотивів, неминуча смута. Тому, якщо при введенні закону проводиться чітке розмежування прав і обов'язків і при цьому забороняється порушувати закон в корисливих цілях, буде досягнуто хороше правління. Якщо владою розпоряджається тільки правитель, він вселяє трепет.

Всі привілеї і платні, чиновницькі посади і ранги знатності повинні даватися лише за службу у війську, інших шляхів не повинно бути. Бо тільки таким шляхом можна з розумного і дурного, знатного і простолюдина, хороброго і боягуза, гідного і нікчемного – з кожного з них вичавити всі знання, всю їхню силу м'язів і змусити ризикувати життям для правителя. І тоді за ними, як потоки води, хлинуть зі всієї Піднебесної видатні люди, здатні і гідні.

Всяк, хто не послухається наказу царя, порушить державну заборону або виступить проти порядків правителя, повинен бути страчений, і до нього не можна проявляти жодної поблажливості, будь він першим радником царя, полководцем, сановником або простолюдином.

*Завдання до ситуації:* Враховуючи той факт, що в розглянутий історичний період в Китаї виникло перше могутнє рабовласницька держава і почало розвиватися велике будівництво, як оцінити значення проведених реформ?





## Тестові завдання з теми 7

*(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)*

**1. Сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління – це:**

1. Адміністративно-розпорядчі методи управління.
2. Організаційно-розпорядчі методи управління.
3. Методи адміністративного менеджменту.
4. Методи державного управління.

**2. За допомогою якого із методів управління здійснюється робота з кадрами?**

1. Організаційного.
2. Організаційно-розпорядчого.
3. Адміністративного.
4. Адміністративно-розпорядчого.

**3. За допомогою якого із методів управління здійснюється розподіл відповідальності?**

1. Організаційного.
2. Організаційно-розпорядчого.
3. Адміністративного.
4. Адміністративно-розпорядчого.

**4. За допомогою якого із методів управління підтримується порядок у роботі підприємства?**

1. Організаційного.
2. Організаційно-розпорядчого.
3. Адміністративного.
4. Адміністративно-розпорядчого.

**5. За допомогою якого із методів втілюються у життя постанови та накази?**

1. Організаційного.
2. Організаційно-розпорядчого.
3. Адміністративного.
4. Адміністративно-розпорядчого.

**6. Способи владного впливу державних органів на процеси суспільного і державного розвитку, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб – це:**

1. Методи державного управління.
2. Методи управління.
3. Організаційно-розпорядчі методи управління.
4. Соціально-політичні методи управління.

**7. Методи управління, що засновані на зверненні до гідності, честі і совісті людини – це:**

1. Морально-психологічні методи управління.
2. Морально-етичні методи управління.
3. Соціально-етичні методи управління.
4. Соціально-політичні методи управління.

**8. Методи управління, що впливають на відповідні інтереси людей та їх угруповань, їх статус у суспільстві, можливості самореалізації – це:**

1. Морально-психологічні методи управління.
2. Морально-етичні методи управління.
3. Соціально-етичні методи управління.
4. Соціально-політичні методи управління.

**9. Видання індивідуальних приписів на адресу конкретних учасників управлінських відносин є прикладом застосування:**

1. Методів державного управління.
2. Функцій державного управління.
3. Соціально-політичних методів управління.
4. Методів державного регулювання.

**10. Призначення на посаду або звільнення з посади є прикладом застосування:**

1. Методів державного управління.
2. Функцій державного управління.
3. Соціально-політичних методів управління.
4. Методів державного регулювання.

**11. Видача дозволів різного роду та встановлення стандартів є прикладом застосування:**

1. Методів державного управління.

2. Функцій державного управління.
3. Соціально-політичних методів управління.
4. Методів державного регулювання.

**12.Оформлення державних замовлень є прикладом застосування:**

1. Методів державного управління.
2. Функцій державного управління.
3. Соціально-політичних методів управління.
4. Методів державного регулювання.

**13. Способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави – це:**

1. Розпорядчі методи державного управління.
2. Дисциплінарні методи державного управління.
3. Організаційно-розпорядчі методи державного управління.
4. Правові методи державного управління.

**14. Правові методи державного управління – це:**

1. Юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада.
2. Способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей відповідно до правових компонентів держави.
3. Сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації.
4. Сукупність засобів, способів і прийомів впливу держави, її органів та інститутів на суспільно-економічні відносини суспільства.

**15. Юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада – це:**

1. Правові методи державного управління.
2. Юридичні методи державного управління.
3. Адміністративні методи державного управління.
4. Організаційно-правові методи державного управління.

**16. Способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам – це:**

1. Соціально-етичні методи державного управління.
2. Соціально-психологічні методи державного управління.
3. Соціально-економічні методи державного управління.
4. Психологічні методи державного управління.

**17. Які із методів державного управління спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату у колективі на підставі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження?**

1. Адміністративні методи.
2. Методи соціально-психологічного впливу.
3. Методи психологічного впливу.
4. Організаційно-психологічні методи.

**18. Які із методів державного управління спрямовані на ефективне використання методів мотивації: переконання, спонукання, залучення?**

1. Адміністративні методи.
2. Методи соціально-психологічного впливу.
3. Методи психологічного впливу.
4. Організаційно-психологічні методи.

**19. Які із методів державного управління спрямовані на проведення тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління?**

1. Адміністративні методи.
2. Методи соціально-психологічного впливу.
3. Методи психологічного впливу.
4. Організаційно-психологічні методи.

**20. Який із видів соціально-психологічних методів державного управління використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі?**

1. Соціальне нормування.
2. Соціальне прогнозування.
3. Соціальне регулювання.
4. Соціальне планування.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**







## Тестові завдання з теми 8

(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)

### 1. Зміст організації діяльності державного службовця включає:

1. Вибір раціональної системи і методів роботи; підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; створення належних умов праці і сприятливого клімату;
2. Розподіл і кооперацію праці працівників; підбір і розстановку кадрів; створення належних умов праці і сприятливого клімату;
3. Підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; використання засобів механізації управлінських робіт; вибір раціональної системи і методів роботи;
4. Розподіл і кооперацію праці працівників; вибір раціональної системи і методів особистої праці; підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; створення належних умов праці і сприятливого клімату.

### 2. До періодичних видів діяльності державного службовця, які мають чітку регламентацію належать:

1. Робота з документами; прийом спеціалістів і працівників організації; прийом відвідувачів; робота в підрозділі;
2. Наради; прийом спеціалістів і працівників організації; службові відрядження; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання;
3. Робота з документами; прийом відвідувачів; робота в окремих структурних підрозділах; відвідування інших організацій; навчання;
4. Робота з документами; службові відрядження; наради; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання.

### 3. До чинників працездатності державного службовця належать:

1. Позитивне мислення; складність і інтенсивність праці; соціально-економічні умови; морально-психологічний клімат в колективі; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;
2. Соціально-економічні умови; морально-психологічний клімат в колективі; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;
3. Складність і інтенсивність праці; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;
4. Рівень освіти; складність і інтенсивність праці; соціально-економічні умови; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня.

**4. До суб'єктивних умов діяльності державного службовця належать:**

1. Міцні зв'язки; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;
2. Професійні та моральні якості; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;
3. Міцні зв'язки; професійні якості; організаторські здібності;
4. Стійке матеріальне становище; хороші зв'язки; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

**5. Визначені законом України «про державну службу» етичні вимоги до державних службовців передбачають:**

1. Сумлінне виконання своїх службових обов'язків та шанобливе ставлення до громадян та колег при наданні управлінських послуг;
2. Проведення агітації на підтримку політичних партій та рухів за місцем роботи державного службовця;
3. Бюрократичне ставлення до громадян, керівників і співробітників, дотримання жорсткого стилю спілкування;
4. Погрози в адрес колег за невиконання управлінських рішень.

**6. Основною метою наукової організації управлінської праці є:**

1. Застосування технічних засобів;
2. Використання досягнень науки і передового досвіду;
3. Досягнення результатів;
4. Збереження здоров'я і працездатності працівників.

**7. Організація діяльності передбачає розв'язання завдань такого характеру:**

1. Економічного;
2. Психологічного;
3. Адміністративного;
4. Соціального.

**8. Праця державного службовця як процес характеризується:**

1. Предметно-дієвим аспектом;
2. Принципами ефективного функціонування процесу;
3. Самою працею, предметом і знаряддями праці;
4. Фізіологічним аспектом.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**

## Тема 9. Кар'єра в організації



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

**Зміст і послідовність виконання завдання:**Пропонуємо вашій увазі кар'єрні поради від Нельсона Ванга – генерального директора Collide, мобільного додатку для побачень. Нельсон Ванг на Quora дав відповідь на питання: “Яка найкориснішу пораду про кар'єру ви отримували?”

Ось чим поділився містер Ванг: “Протягом останніх 9 років я працював в таких компаніях, як Cisco і VMware, був частиною маленьких стартапівBox і Optimazly. Я також працював на MTV, в невеликій юридичній компанії і в UCLA. І незалежно від місця роботи, я завжди помічав одні й ті ж моделі поведінки, які ведуть до успіху, і працював над ними останні 9 років. Я ніколи не розповідав про них. До сьогоднішнього дня. Чим більше я їх використовую, тим успішнішим я стаю. Сподіваюся, що вони допоможуть і вам.”

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

### 1. Викладайтеся на роботі

Викладайтеся на роботі! Ви будете здивовані наскільки люди цінують справжні, осмислені робочі відносини. Не потрібно бути корпоративним роботом. В ШерілСендберг є відмінна цитата на цю тему:

“Мотивація приходить, коли ми працюємо над речами, які нас хвилюють. Але вона також залежить від людей з якими ми працюємо, і про які ми піклуємося. Турбота – це знання. Ми повинні знати, що вони люблять і ненавидять, що вони відчувають, а не тільки те, що діється у них в головах. Якщо ми хочемо завоювати їхні серця і голови, ми самі повинні керувати і серцем, і головою. Я не вірю, що ми ділимося на дві частини: професіонали з понеділка по п'ятницю, і справжні весь інший час. Це розділення, можливо, ніколи й не працювало, але в сьогоднішніх реаліях в ньому взагалі немає сенсу. Ми всі професіонали і ми всі реальні, одночасно.”

### 2. Надихайте!

Вам не все одно. Ви по-справжньому хочете змінити ситуацію. Люди бачать це в ваших рухах, чують у вашому голосі. Знаєте що? Харизма заразлива. Вона надихне ваших працівників і ваших клієнтів! Вона допоможе вам у вашому просуванні. Кар'єрне зростання буде забезпечений!

Якщо ви ставитеся до роботи, як до обов'язку – вона і буде обов'язком. Але якщо ви захоплені тим, що ви робите і змінами, які ви хочете зробити, робота ніколи більше не буде тягарем. Це стане місією. І це змінить все.

### 3. Виділіть головне

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

### 4. Побудуйте картину майбутнього

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

### 5. Не бійтеся невдач

Щось у вас буде виходити дуже добре, а щось – не дуже. Спокійно до цього ставтеся, це нормально і це найкраще, що ви можете зробити. Люди будуть поважати вас за це. Чому? Та тому що ви показуєте їм, що ви вже пройшли і прийняли і погане, і хороше. Більшість людей в принципі приймають тільки хороше. Правда.

### 6. Працюйте творчо

“Ви художник або тільки дотримуєтесь інструкцій?” – Сет Годін

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

### 7. Будьте наполегливі

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

### 8. Переборіть страх

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

### 9. Ніколи не виправдуйтеся

Просто йдіть і робіть. Ми б розповіли про це більше, але Маніфест від Холсти вже давно сказав все за нас.

### 10. Цінуйте момент

Життя коротке. Проживіть його на повну. Посміхайтесь! Надихайте оточуючих! Смійтеся до болю в животі! Кричіть “Бу-ху-у!”, Коли укладаєте велику угоду. Розкажіть про це Вашим колегам, скажіть їм наскільки вони круті.

### **Тестові завдання з теми 9**

*(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)*



**1. Якості, що явно показують перевагу одних людей над іншими у виконанні тієї або іншої роботи або в досягненні цілей – це:**

1. Цінності.
2. Схильність.
3. Здібності.
4. Відношення.

**2. Внутрішній стан людини, що характеризується явним відчуттям недоліку в чому-небудь – це:**

1. Цінності.
2. Схильність.
3. Потреби.
4. Відношення.

**3. Припущення людини про результати діяльності, про винагороду, тобто про компенсації зусиль у виді яких-небудь благ – це:**

1. Цінності.
2. Схильність.
3. Потреби.
4. Очікування.

**4. Якість особистості, що визначає для кожного індивідуума, що для нього більш важливо, що менш важливо, а що взагалі не важливо – це:**

1. Цінності.
2. Схильність.
3. Потреби.
4. Сприйняття.

**5. Результативність кар'єри означає:**

1. Чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.
2. Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.
3. Спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.
4. Наявність в індивідуума ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.

**6. Адаптованість кар'єри означає:**

1. Чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.
2. Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.
3. Спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.
4. Наявність в індивідуума ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.

**7. Тотожність кар'єри означає:**

1. Чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.
2. Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.
3. Спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.
4. Наявність в індивідуума ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.

**8. Стадія кар'єри «прогрес» передбачає:**

1. Сукупність благ і обов'язків, що характеризують перехід від однієї посади до іншої.
2. Рух від роботи до роботи як в середині організації, так і поза нею.
3. Зусилля по зміцненню досягнень, зроблених у минулому.
4. Визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату.

**9. Стадія кар'єри «підтримка» передбачає:**

1. Сукупність благ і обов'язків, що характеризують перехід від однієї посади до іншої.
2. Рух від роботи до роботи як в середині організації, так і поза нею.
3. Зусилля по зміцненню досягнень, зроблених у минулому.
4. Визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату.

**10. Яка із програм керування кар'єрою в організації орієнтована на нових працівників?**

1. Програма орієнтації.
2. Програма навчання.
3. Оцінка результативності.
4. Програма поповнення.

**11. Яка із програм керування кар'єрою в організації орієнтована на навчання суміжним областям знань та дає можливість для росту на наступний рівень?**

1. Програма орієнтації.
2. Програма навчання.
3. Програма горизонтальних пересувань.
4. Програма поповнення.

**12. Яка із програм керування кар'єрою в організації орієнтована на нові знання й уміння, виявлення перспективних працівників в організації?**

1. Програма орієнтації.
2. Програма навчання.
3. Програма горизонтальних пересувань.
4. Програма поповнення.

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**



## Тема 10. Техніка контактів з підлеглими



**Мета:** поглиблення розуміння теорій мотивування у їх взаємодоповненні, вимог до стимулювання, класифікація 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 ефективна 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, поки 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)?

### Тестові завдання з теми 10

*(кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 1 бал)*



#### 1. Адміністративний менеджмент згідно з адміністративно-розпорядчими формами управління:

1. розробляє раціональну систему управління;
2. будує структуру організації;

3. робить розпорядження;
4. усі відповіді правильні.

**2. Де застосовується адміністративний менеджмент:**

1. у підприємницькому середовищі (комерційні організації);
2. у державному управлінні;
3. у домашньому господарстві;
4. усі відповіді правильні?

**3. Адміністративний ресурс – це ресурс для:**

1. досягнення різних цілей за рахунок офіційно наданих повноважень;
2. досягнення різних цілей за рахунок бажань колективу;
3. усі відповіді правильні.

**4. Які є методи адміністративного менеджменту:**

1. порівняння;
2. спостереження;
3. експеримент;
4. дедукція;
5. індукція;
6. усі відповіді правильні?

**5. Адміністрування як процес уміщує:**

1. розподіл;
2. закріплення;
3. використання прав і обов'язків;
4. відповідальність апарату управління організацією;
5. усі відповіді правильні.

**6. Які основні елементи адміністрування:**

1. керівництво організацією;
2. регламентація;
3. розпорядок;
4. розпорядження;
5. регулювання розроблення та вирішення завдань фахівцями;
6. організація документообігу й діловодство;
7. контроль виконання;
8. інформаційне забезпечення процесів управління;
9. усі відповіді правильні?

**7. Які ресурси в рамках здійснення комплексного впливу послідовно поєднує та використовує система адміністративного менеджменту організації:**

1. правила формування об'єктів і суб'єктів системи єдиної організації;
2. форми відбиття побудови їх внутрішніх взаємозв'язків у вигляді організаційної структури управління;
3. регламенти розподілу та закріплення функцій керівників, фахівців і виконавців;
4. порядки організації побудови менеджмент-процесів у вигляді залежностей, послідовностей і т. д.;
5. процедури забезпечення розроблення, побудови та здійснення менеджменту;
6. усі відповіді правильні?

**8. Чи є адміністративний менеджмент фундаментом діяльності менеджера:**

1. так;
2. ні?

**9. Адміністративний менеджмент – це процес управління менеджера:**

1. своїми підлеглими для досягнення поставлених його керівництвом цілей на основі законів і принципів управління;
2. використанням наявних трудових і інтелектуальних здатностей підлеглих;
3. можливостями розвитку здатностей підлеглих;
4. можливостями підпорядкованості;
5. усі відповіді правильні.

**10. Із яких рівнів складається управлінська структура будь-якої організації:**

1. верхнього;
2. стратегічного (керівництво організації);
3. середнього;
4. тактичного (функціонального);
5. нижнього;
6. операційного (оперативного);
7. усі відповіді правильні?

**11. Які закони управління використовуються у адміністративному менеджменті:**

1. загальні (об'єктивні);
2. часткові (суб'єктивні);
3. спеціальні (службові);

4. спеціальні (суб'єктивні);
5. усі відповіді правильні.

**12. Які закони є загальними законами управління:**

1. закон відповідності соціального управління формі здійснення діяльності;
2. закон переважної ефективності свідомого, планомірного управління;
3. закон єдності систем управління;
4. закон співвідносності керуючої й керованої систем;
5. закон відповідності утримування форм прямого і зворотного зв'язку в системі управління між її підсистемами;
6. закон єдності дій законів управління;
7. усі відповіді правильні?

**13. Які закони є частковими законами управління:**

1. закон зміни функцій управління;
2. закон скорочення числа рівнів управління;
3. закон концентрації функцій управління;
4. закон розподілу та контролю;
5. закон синергії;
6. закон самозбереження;
7. закон розвитку;
8. закон поінформованості – упорядкованості;
9. закон єдності аналізу та синтезу;
10. закон композиції та пропорційності;
11. усі відповіді правильні?

**14. Які закони належать до економічних законів:**

1. зростаючих граничних витрат;
2. попиту;
3. пропозиції;
4. зменшення граничної корисності;
5. обмеженості;
6. усі відповіді правильні?

**15. На які групи поділяються принципи управління:**

1. загальні;
2. часткові;
3. спеціальні;
4. усі відповіді правильні?

**16. До загальних принципів управління відносять:**

1. принцип наукової обґрунтованості управління;
2. принцип системного підходу;
3. принцип оптимальності управління;
4. принцип демократизації управління;
5. принцип регламентації;
6. принцип формалізації;
7. усі відповіді правильні.

**17. До принципів організації відносять:**

1. принцип пріоритету функцій над структурою у ході створення організації;
2. принцип пріоритету структур над функціями в діючих організаціях;
3. принцип пріоритету суб'єкта управління над його об'єктом в організаціях, що формуються;
4. принцип пріоритету об'єкта управління над його суб'єктом для діючих організацій;
5. принцип відповідності поставленої мети виділеним ресурсам;
6. принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування;
7. принцип відповідності ефективності проведення й економічності;
8. принцип оптимальної комбінації централізації та децентралізації проведення й управління;
9. усі відповіді правильні.

**18. До принципів організації та здійснення управлінського обліку належать:**

1. безперервність діяльності підприємства;
2. використання єдиних для планування й обліку одиниць вимірювання;
3. оцінка результатів діяльності як підприємства, так і структури;
4. спадкоємність і багаторазове використання первинної та проміжної інформації з метою управління;
5. формування системи показників;
6. застосування бюджетного (кошторисного) методу управління витратами й запасами;
7. повнота й аналітичність;
8. періодичність;
9. усі відповіді правильні.

**19. Які принципи побудови системи управління персоналом, добору кадрів:**

1. адекватності функцій управління персоналом цілям функціонування;

2. первинності функцій управління персоналом;
3. оптимального співвідношення інтра- й інтрафункцій управління персоналом;
4. оперативного реагування на зміну специфіки функціонування організації;
5. потенційних імітацій;
6. ситуації;
7. сумісності;
8. комбінації;
9. компенсації;
10. динамізму;
11. усі відповіді правильні?

**20. Чим характеризуються принципи інвестування:**

1. орієнтацією на довгострокові перспективи;
2. наявністю об'єктивної та повної інформації про поточний стан фондового ринку та перспективи його розвитку;
3. адекватним і своєчасним реагуванням на зміни у інвестиційному середовищі;
4. орієнтацією на придбання підприємств, акції яких у майбутньому можуть піднятися в ціні;
5. усі відповіді правильні?

**21. На що орієнтовані принципи управління технологією:**

1. підвищення ефективності;
2. використання основних виробничих фондів;
3. оптимізацію технологічних процесів для скорочення виробничого циклу;
4. економію ресурсів та зменшення матеріальних витрат;
5. підтримку кадрів;
6. усі відповіді правильні.

**22. Визначте цілі адміністративного менеджменту:**

1. створення умов для ефективного використання трудових ресурсів організації;
2. забезпечення виконання посадових обов'язків співробітниками організації;
3. реалізація прав співробітників організації;
4. усі відповіді правильні.

**23. Визначте, що таке норма адміністративного менеджменту:**

1. документально оформлене та складене на основі правових норм волевиявлення керівництва організації, яке визначає діяльність як окремих її співробітників і відділів, так і самої організації як юридичної особи;
2. документально оформлене та складене на основі правових норм волевиявлення керівництва організації щодо діяльності підприємства;
3. усі відповіді правильні.

**24. До методів адміністративного менеджменту належать:**

1. пряме розпорядництво;
2. рекомендації;
3. узгодження;
4. рівність;
5. усі відповіді правильні.

**25. Застосування методів адміністративного менеджменту – це:**

1. встановлення певного порядку дій;
2. заборона певних дій під страхом застосування відповідних санкцій;
3. надання можливості вибору однієї дії з передбачених нормою;
4. надання можливості робити або не робити дії, передбачені нормою;
5. усі відповіді правильні.

**26. Система адміністративного менеджменту визначається адміністративною діяльністю керівництва організації, яка поділяється на:**

1. загальну;
2. особливу;
3. спеціальну;
4. специфічну;
5. усі відповіді правильні.

**27. У рамках якого права діє адміністративний менеджмент:**

1. конституційного;
2. цивільного;
3. адміністративного;
4. кримінального;
5. фінансового;
6. трудового;
7. усі відповіді правильні?

**28. Визначте основні функції адміністрації як суб'єкта управління:**

1. функції орієнтування системи;
2. функції забезпечення системи;
3. функції оперативного управління системою;
4. функції обслуговування;
5. усі відповіді правильні.

**29. Визначте функції орієнтування системи:**

1. аналіз;
2. прогнозування;
3. планування;
4. правове регулювання;
5. методичне керівництво;
6. усі відповіді правильні.

**30. Функції забезпечення системи:**

1. матеріально-технічне забезпечення;
2. фінансове забезпечення;
3. кадрове забезпечення;
4. інформаційне забезпечення.
5. матеріальне забезпечення;
6. усі відповіді правильні.

**31. Які функції оперативного управління системою:**

1. організація управління;
2. загальне керівництво й оперативне розпорядництво;
3. попередня та поточна координація дій;
4. контроль;
5. облік;
6. оцінка;
7. усі відповіді правильні?

**Підсумкова кількість балів: \_\_\_\_\_**



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Підручники та навчальні посібники

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
2. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. / під ред. Л. І. Федулової. – К. : МАУП, 2007. – 632 с.
3. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова ; Київ. економ. ін-т менеджменту. – К. : Кондор, 2002
4. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3-х т. : підруч. для студ. економ. спец. вузів. Т. 2 / Й. С. Завадський ; Європейський ін-т. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2003. – 640 с.
5. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна, І.С. Данілова [та ін.] – Суми : Козацький вал, 2009. – 212, [27] с.
6. 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. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
7. Кучеренко В. Р. Управління діловими проектами : навч. посіб. для студ. вузів / Одес. держ. екон. ун-т ; В. Р. Кучеренко, О. С. Маркітан. – К. : ЦУЛ, 2005. – 280 с.
8. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-е вид., стер. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
9. 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.
10. 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. – К. : Кондор, 2007. – 462 с.
11. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. для студ. вузів / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К. : ЦНЛ, 2004. – 560 с.
12. Рутьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рутьєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 311 с.

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

14. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-е вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 471, [1] с.

15. Чорний Г. М. Управління : концептуальні засади національного менеджменту : монографія / М. Г. Чорний. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 102 с.

#### Статті з періодичних видань

1. Алексеєва К. А. Основи методології стратегічного державного управління / К. А. Алексеєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 14. – С. 52-55.

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

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

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

5. 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.

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

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

8. Бусуйок Д. Вплив земельної реформи на розвиток державного управління в галузі використання й охорони земель України наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. / Д. Бусуйок // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 5. – С. 69-72.

9. 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.

10. Гнедіна К. В. Економічна сутність поняття «стратегія» / К. В. Гнедіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6. – С. 233-237.
11. Деревська О. Операційний ризик. Категорії та управління / О. Деревська // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 9. – С. 42-43.
12. Діброва А. Д. Категорія «управління» як атрибут динамічних систем / А. Д. Діброва, Г. М. Чорний // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 122-127.
13. Діброва О. Світова практика та детермінанти глобального проектного менеджменту / О. Діброва // Ринок цінних паперів України. – 2011. – № 9/10. – С. 37-42.
14. 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.
15. Жидяк О. Р. Методологічні основи управління системою фінансування підприємств аграрної сфери / О. Р. Жидяк // Економіка АПК. – 2012. – № 4. – С. 82-85.
16. Затонацька Т. Г. Зарубіжний досвід застосування проектного менеджменту у сфері державного управління / Т. Г. Затонацька, О. А. Шиманська // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 106-116.
17. Зьолка В. Л. Адміністративно-правові основи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в державній прикордонній службі України / В. Л. Зьолка // Митна справа. – 2011. – № 3. – С. 31-37.
18. Іванюта П. В. Методологія державного управління національної економіки / П. В. Іванюта // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 100-102.
19. Ілюшик О. Межі здійснення і застосування адміністративного договору та адміністративного акта / О. Ілюшик // Підприємництво, господарство і право. – 2010. – № 9. – С. 96-99.
20. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління / І. А. Ісаєнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 5. – С. 114-117.
21. Клименко О. В. Адміністративне право й державне управління: спільне й особливе / О. В. Клименко // Економіка та держава. – 2011. – № 4. – С. 120-122.
22. Коваль П. В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва / П. В. Коваль // Економіка АПК. – 2012. – № 5. – С. 91-98.
23. Козаков В. М. Основні напрями підвищення ефективності державно-управлінських відносин в Україні (ціннісний аспект) / В. М. Козаков // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 2. – С. 73-75.

24. Комар Ю. М. Атрибутний науковий інструментарій – фундаментальна основа формування інноваційних механізмів державного управління / Ю. М. Комар // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 17. – С. 99–103.
25. Комірна В. В. Інституційний та інструментальний супровід реформування системи державного управління регіональним розвитком України на європейських засадах / В. В. Комірна // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 131-134.
26. Корнієнко О. Аналіз витрат і результатів використання керівників на різних рівнях управління / О. Корнієнко // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 4. – С. 38-45.
27. Кочетков В. М. Сутність і особливості ризик–менеджменту на підприємстві / В. М. Кочетков, Н. А. Сирочук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 150-156.
28. Кравчук О. Адміністративно-правові норми у сфері управління майном державної власності / О. Кравчук // Право України. – 2011. – № 10. – С. 210-217.
29. 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.
30. Кукоба В. П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні системи менеджменту підприємств / В. П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 195-201.
31. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компанії: теоретико–методологічні аспекти / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 135-139.
32. Оболенський О. Ю. Модель регіональної соціально–економічної системи як інструмент аналізу та управління регіональним розвитком / О. Ю. Оболенський, Ю. Г. Королюк // Економіка та держава. – 2010. – № 1. – С. 90-94.
33. Панібратець І. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 2. – С. 42-44.
34. Петлюк В. І. Сутність і значення фінансового менеджменту в системі корпоративного управління / В. І. Петлюк, Н. Ю. Фіщук // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 130-132.
35. Погорелов С. Проблеми виявлення і припинення антиконкурентних дій органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю / С. Погорелов // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 11. – С. 115-118.

36. Познанська А. О. Ефективність системи стимулювання менеджерів / А. О. Познанська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 147-151.
37. Прокопенко Н. С. Аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства / Н. С. Прокопенко, О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 12. – С. 98-101.
38. Романенко К. М. Маркетингові технології як механізм реформування державного управління в Україні / К. М. Романенко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 121-123.
39. Романенко К. М. Проблема ефективності маркетингової переорієнтації державного управління у процесі здійснення адміністративної реформи / К. М. Романенко // Економіка та держава. – 2010. – № 7. – С. 113-115.
40. Романенко К. М. Характеристики маркетингової моделі державного управління в контексті адміністративного реформування / К. М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 2. – С. 72-75.
41. Світличний О. Адміністративно-територіальні перетворення в контексті проведення земельної й адміністративної реформи в Україні / О. Світличний // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 2. – С. 79-82.
42. Світличний О. Зміст державної діяльності у сфері управління земельними ресурсами / О. Світличний // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 1. – С. 138-140.
43. Селіверстова Л. С. Система корпоративного управління: сутність, поняття та основні елементи / Л. С. Селіверстова // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 13. – С. 46-48.
44. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства / Й. С. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 198-208.
45. Соловйов В. М. Генеза поняття «новий державний менеджмент» / В. М. Соловйов // Статистика України. – 2010. – № 2. – С. 90-93.
46. Соловйов В. М. Поняття «новий державний менеджмент» та його сутність / В. М. Соловйов // Статистика України. – 2010. – № 1. – С. 116-118.
47. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні / В. Ю. Степанов // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 101-103.
48. Тавлуй І. П. Система управління як інструмент підвищення ефективності підприємства / І. П. Тавлуй // Науковий вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. – 2010. – № 145. – С. 355-360.

Навчальне видання

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Робочий зошит**

Укладач: **Зінгаєва Наталя Євгеніївна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 1,25

Тираж 25 прим. Зам. № \_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 29.02.2013 р.