

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

Кафедра менеджменту та маркетингу

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Опорний конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання



**МИКОЛАЇВ**  
**2020**

УДК 005.5  
А 28

Укладачі: В. В. Клочан, Н. Є. Зінгаєва

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

Рецензенти:

А.В. Коваленко – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств Миколаївського національного аграрного університету

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

**Клочан В. В., Зінгаєва Н. Є.**

A28 Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій / В. В. Клочан, Н. Є. Зінгаєва. – Миколаїв : МНАУ, 2020. –56 с.

Опорний конспект лекцій призначений для опанування теоретичних знань та практичних навичок адміністрування, керівництва людьми, які потрібні сучасному менеджеру для досягнення цілей організації, а також вивчення адміністративних методів управління, способів адміністративного впливу та ресурсів адміністрування, якими розпоряджається керівник.

© Миколаївський національний  
аграрний університет, 2020

© Клочан В. В., Зінгаєва Н. Є., 2020

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 4  |
| ТЕМА 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ.....                 | 5  |
| ТЕМА 2. ПРОЦЕСИ ТА СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....                  | 8  |
| ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ.....                                      | 11 |
| ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПАРАТУ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ.....               | 14 |
| ТЕМА 5. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                                      | 18 |
| ТЕМА 6. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....               | 22 |
| ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                        | 26 |
| ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                | 31 |
| ТЕМА 9. КАР'ЄРА В ОРГАНІЗАЦІЇ.....   | 35 |
| ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ..... | 41 |
| ТЕМА 11. ТЕХНІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗАСІДАНЬ.....                       | 43 |
| ТЕМА 12. ТЕХНІКА ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ.....  | 46 |
| ТЕМА 13. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ З ПІДЛЕГЛИМИ.....   | 50 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....  | 53 |

## ВСТУП

Мета вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент»: формування у майбутніх фахівців науково-методологічних знань та практичних навичок адміністративно-державного управління.

Предмет вивчення дисципліни: сукупність відносин, що виникають в процесі адміністративно-державного управління.

Завдання навчальної дисципліни:

1. Забезпечення студентів знаннями про теорію та практику функціонування адміністрацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

2. Вивчення основних систем адміністративно-державного управління;

3. Вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування адміністративних організацій;

4. Засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій державного управління;

5. Набуття вмінь приймати рішення в системі адміністративно-державного управління;

6. Набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури державного службовця.

У результаті вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент» 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.

# ТЕМА 1

## АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту;
2. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту;
3. Визначення адміністративного процесу;
4. Цілі та функції адміністративного менеджменту.



**Правовий**

у якому робиться наголос на вивченні системи правового забезпечення та регулювання у системі державного управління.

**Економічний**

який вивчає роль економічних факторів у становленні і розвитку державного управління.

**Статистичний**

що базується на збиранні та узагальненні інформації про стан різних видів суспільної діяльності, у тому числі й про державне управління.

**Екологічний**

за якого розглядається роль системи державного управління у реалізації концепції сталого розвитку та збереження довкілля.

**Системний**

що забезпечує сприйняття об'єкта дослідження як відкритої, ймовірнісної системи та встановлення зв'язків між її елементами.

**Структурно-функціональний**

який передбачає розподіл системи державного управління на складові елементи та їх функціональний аналіз з метою з'ясування їх ролі та необхідності подальшого розвитку.

**Порівняльний**

який дає можливість встановити спільні та відмінні риси у державному управлінні різних епох та країн.

**Прогностичний**

що забезпечує прогнозування розвитку системи державного управління, побудову відповідних сценаріїв.

**Моделювання**

що передбачає оцінку розвитку ситуацій та очікувані події шляхом використання моделей структурі процесів державного управління.

**Емпіричний**

що досліджує реальні моделювання шляхом спостереження, експерименту, проведення соціологічних досліджень.

## Історія розвитку адміністративно-державного управління

2

**Вудро Вільсон (1856-1924 рр.)**

розробив модель «адміністративної ефективності», запропонувавши використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління в бізнесі, раціональні та діючі.

**Вудро Вільсон**

Він обґрунтував також необхідність високого професіоналізму в системі державного адміністрування, тобто підбору державних службовців за їхньою професійною компетентністю.



Німецький соціолог **Макс Вебер** (1864-1920) ввів термін «бюрократія», у буквальному значенні – «правління державних службовців».



| Типи панування       | Типи адміністрування |
|----------------------|----------------------|
| Харизматичне         | Харизматичне         |
| Традиційне           | Патріархальне        |
|                      | Патримоніальне       |
| Раціонально-легальне | Феодальне            |
|                      | Бюрократичне         |

**Аврі Файоль** (1841-1925), розділяв роботу керівника на п'ять функцій: планування, організація, управління, координація та контроль.



**Фредерика Уинслоу Тейлора** «*Принципи наукового управління*» (1911 р.).



#### Система Тейлора

- Систематизація процесу виробництва;
- Інвентаризація інструментів;
- Стандартизація праці.

#### Метод Вивчення часу та рухів



На жаль, в Україні наука адміністративно-державного управління одержала офіційне визнання зовсім недавно.

У період панування марксистко-ленінської ідеології державне адміністрування зводилось до чіткої формули «команда – виконання».

Критичні зауваження, альтернативні пошуки й інші творчі моменти в діяльності державної адміністрації не допускалися.

3

Визначення адміністративного процесу

**Адміністрація** – [від лат. administratio – керування, управління, керівництво]:

- 1) управлінська діяльність державних органів; організаційна діяльність у сфері управління.
- 2) органи виконавчої влади держави; урядовий апарат.
- 3) посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства.
- 4) розпорядники, відповідальні улаштувачі будь-чого.

**Процес** – це сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату.



#### Адміністративний

**процес** базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв'язуються.

**Адміністративна діяльність** – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.



**Посадова діяльність управлінських працівників** за своєю технологією поділяється на три основні цикли, у рамках яких виконуються різні операції і процедури.



**Інформаційний цикл** – пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації.

**Логіко-розумовий цикл** – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні



розрахунки, прогнози, вироблення рішень).

**Організаційний цикл** – організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації рішення. Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до



виконавців, оперативне планування, організація праці.

**4**

**Цілі та функції адміністративного менеджменту**

**Мета адміністративного менеджменту** полягає в забезпеченні результативного функціонування державної установи на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування.

Система функцій адміністративного менеджменту складається з трьох підсистем:

- Предметні функції** – планування, організація, контроль, координація.
- Процесуальні функції** – рішення, комунікації.
- Соціально-психологічні функції** – делегування, мотивація.

## ТЕМА 2 ПРОЦЕСИ ТА СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення;
2. Операційні процеси в системі адміністративно-державного управління;
3. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління;
4. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління.

### 1. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення



**Цілі в менеджменті** – це конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого намагається добитися група, діючи разом.

**Адміністративно-державне управління** слід розглядати як процес, що здійснюється в адміністративно-державних системах різного рівня (національному, регіональному, місцевому, організаційному тощо).

education





Особливістю встановлення цілей системи державного управління, зокрема, конкретних органів виконавчої влади, є безперечне використання нормативних документів (Конституції держави, законів про органи влади, програм дій Уряду, національних і державних програм та ін.).

education

#### **MBO: management by objectives (управління за цілями)**

Даний метод базується на тому, що цілі і завдання виставляються за принципом **SMART**:

**S**pecific - специфічні для організації / підрозділу / співробітника;

**M**easurable - вимірні (визначити метрики для підрахунку продуктивності);

**A**chievable - досяжні, реалістичні;

**R**esult-oriented - орієнтовані на результат, не на зусилля;

**T**ime-based - встановлювати тимчасові вимоги для цілей.

education

Під законністю розуміють систему юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними їм державними структурами, покликану забезпечувати практичну реалізацію законів та інших нормативних актів.

education

#### **2. Операційні процеси в системі адміністративно-державного управління**

Операційна функція містить у собі ті дії, у результаті котрих виробляються товари і послуги, що постачаються організацією зовнішньому середовищу.

Державні органи управління надають послуги клієнтам. Клієнтами державних органів є громадяни і організації, розташовані у зоні їх впливу.

education

Рис. 1. Ієрархія цілей державної організації



education

#### **Етапи МВО:**

**01** Формування цілей

**02** Планування дій

**03** Перевірка та оцінка роботи

**04** Корегуючі дії

Ресурсне забезпечення цілей адміністративно-державного управління – це сукупність ресурсів, що необхідні для їх формування та реалізації.

*В менеджменті до основних ресурсів, що забезпечують досягнення цілей, відносять матеріальні, людські, фінансові ресурси, а в деяких випадках – інформацію та час, необхідний для досягнення цілей.*

education

Обов'язки операційних (адміністративних) менеджерів слід розбити на три основні групи:

**1** Розробка і реалізація загальної стратегії і напрямів операційної (адміністративно-державної) діяльності організації;

**2** Розробка і впровадження операційної системи (рішення про місцезоположення необхідних потужностей, проектування організації, проектування продукту (послуг), впровадження стандартів і норм на виконання робіт);

**3** Планування і контроль поточного функціонування системи.

### 3. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління

Поняття „маркетинг” стало широко застосовуватися стосовно систем управління підприємствами з другої половини 50-х років XX століття. З початку під маркетингом розуміли систему внутрішньо-організаційного управління, зорієнтованого на вивчення і урахування потреб ринку.



education

З другої половини 90-х років XX століття прийоми та методи маркетингу почали широко застосовуватися і некомерційними організаціями. Такий маркетинг отримав назву некомерційного.

Його основною **метою** є виявлення між крупних груп населення попиту на соціальні послуги (забезпечення громадського порядку, захист життя та здоров'я громадян, освіта, культура тощо).

education

1 приведення діяльності органів державної влади, громадських, релігійних і благодійних організацій до відповідності з потребами соціальних груп населення, які виступають в якості об'єкту указаної діяльності;

2 забезпечення більш раціонального і оптимального розподілу соціальних і інших послуг;

3 формування позитивної суспільної думки по відношенню конкретних програм, соціальних інститутів, державних і громадських діячів тощо.

**Основні цілі некомерційного маркетингу**

**Адміністративний маркетинг** - управлінська діяльність по вивченню основних закономірностей формування попиту і пропозиції на ринку управлінських послуг з метою виявлення і придбання або розробки та просунення найякісніших і найперспективніших продуктів, що реалізуються на даному ринку.

education

### 4. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління

Прийнято вважати, що поняття "**нововведення**" є батьківським варіантом англійського слова **innovation**. Буквальний переклад з англійського означає "**введення новацій**" або у нашому розумінні цього слова "**введення нововведень**".

education

#### Цілями наукової та інноваційної політики провідних країн світу є:

- збільшення внеску науки і техніки у розвиток економіки країни;
- підвищення конкурентоспроможності національного продукту на світовому ринку;
- зміцнення безпеки і обороноздатності країни;
- поліпшення екологічної обстановки;
- збереження і розвиток наукових шкіл, що склались.

education

### Ризики адміністративно-державного управління

**політичні ризики** – зміна політики державного регулювання в частині оподаткування, амортизації тощо, виникнення політичної нестабільності або форс-мажорних, тобто непереборних обставин.

**технічні ризики** – недостатній ступінь точності аналізу надійності використовуваних у проєкті технологій, будівельних конструкцій та ін.

**економічні ризики** – недостатній ступінь точності оцінки ресурсів або витрат, рівня інфляції тощо.

**екологічні ризики** – непередбачена законодавча жорсткість екологічних нормативів у процесі реалізації проєкту або недостатнього врахування природоохоронних вимог у передінвестиційних і перед проєктних обґрунтуваннях.

### Домашнє завдання



Дати характеристику організаційним формам впровадження інновацій – послідовна, паралельна та інтегральна.

education

## ТЕМА 3

### УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ

1. Планування адміністративного процесу.
2. Організація адміністративного процесу.
3. Контроль в системі адміністративного менеджменту.
4. Мотивація в системі адміністративного менеджменту.
5. Влада та особистий вплив.

**1. Планування адміністративного процесу**

**Планування** - це процес постановки цілей, визначення ресурсів, що необхідні для досягнення цих цілей, а також шляхів, що забезпечують їх досягнення.



— система заходів, що спрямована на досягнення визначених цілей (як правило, він набуває документальної форми).

**Планування в адміністративному менеджменті** можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, виявлення потреб у ресурсах та засобах, що необхідні для реалізації цих напрямів, а також вибір методів і засобів здійснення цих заходів.

**2. Організація адміністративного процесу**

**Організація управління** — це сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему.



забезпечення взаємозв'язку між системами, що управляють різними об'єктами

забезпечення раціонального сполучення суб'єкта та об'єкта управління

організація управлінських процесів

**Організація управління проявляється в трьох аспектах**

Основним документом, в якому знаходить своє відображення модель адміністративного процесу є **процесна карта**.

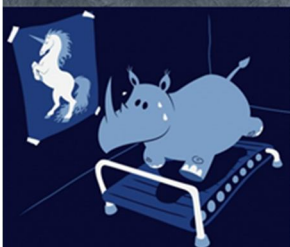


**За характером, змістом інструменту моделювання розрізняють моделі:**

**1. Макетні** (прикладом такого роду моделювання можуть бути макетні зображення структури органів управління, планування меблів адміністративних приміщеннях, розміщення об'єктів роботи на робочих місцях тощо);



**3. Мотивація в системі адміністративного менеджменту**



**Мотивація** – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.



**4. Контроль в системі адміністративного менеджменту**

**Контроль** – це основна і обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, яка відіграє роль з'єднувальної ланки між керуючою і керованою системами.



**Функція контролю** – це характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати діяльність організації відповідно до того часу, коли ці проблеми стануть кризою.

**2. Математичні**, які являються засобом пізнання властивостей та закономірностей об'єкту.

**3. Графічні моделі** знайшли своє застосування при зображенні взаємозв'язку робіт підрозділів, розподілення обов'язків та повноважень, регламентації діяльності посадових осіб тощо.



**Мотив** – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

**Стимул** – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети.

Стимули можуть бути як матеріальні, так і моральні.



**Суб'єктами контролю** виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати організацій.

**Об'єктами контролю** є: місія, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.



**Залежно від змісту і сфери здійснення можна виділити:**

**1. Економічний контроль** - форми економічного контролю розрізняються за ознаками методичної спрямованості та способами його проведення: попередній, поточний, заключний;

**2. Соціальний контроль** полягає в захисті прав громадян, які беруть участь у процесі виробництва, або якщо вони є споживачами виробленої продукції;

**3. Екологічний контроль** має за мету забезпечувати (створювати) передумови для здійснення господарської діяльності виробництв, технологій, які не шкодять здоров'ю людини та довкіллю;

**4. Технологічний контроль** перевіряє відповідність виконуваних операцій усіх складових (послідовність операцій, якість сировини, кваліфікація виконавців) певної технології у процесі створення певної продукції.

**Контролінг** – це сукупність всіх форм контрольної діяльності, що повинні об'єктивно та якісно аналізувати та оцінювати роботу організації щодо її розвитку або удосконалення, виходячи з поставлених цілей.

Основними інструментами адміністративного контролю є:

#### Бюджетний контроль

використовується для отримання вичерпуючої інформації про доходи та видатки організації.

#### Адміністративний аудит

сукупність контрольних дій, що надають можливість отримати об'єктивну та своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації.

**Вплив** – процес, у ході якого одна із сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони.



За джерелом використання інформації контроль поділяють на:

- 1. Документальний** – до нього належать різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін.
- 2. Візуальний, або натуральний контроль** – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.

В системі контролінгу сучасної організації можна виділити два основних напрямки:

#### Адміністративний контроль 1

це всі види діяльності, що направлені на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації.

#### Виконавчий контроль 2

припускає здійснення усіх видів діяльності з оцінки поточного стану та ефективності функціонування керованої системи організації.

#### 5. Влада та особистий вплив



**Влада** означає здатність тої чи іншої особи робити вплив на поведінку людей з метою підкорити їх своїй волі.

Виділяють *владу посади* і *особисту владу*

**Влада посади** виникає не з самої посади, а делегується її володарю тими, кому він підпорядковується. Основними формами прояву влади в даному випадку будуть виступати примус, винагорода, влада над ресурсами, влада зв'язків.

**Особиста влада** – це ступінь поважного, доброго та відданого відношення до її володаря з боку підлеглих, що заснована на близькості його та їх цілей. Основними формами особистої влади є експертна влада, влада прикладу, право на владу.

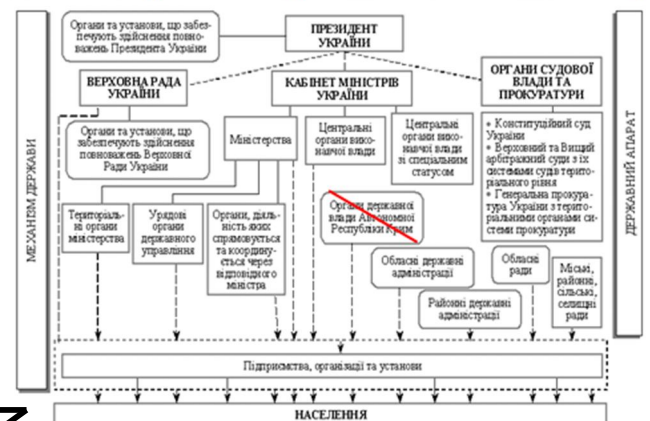
## ТЕМА 4

# ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПАРАТУ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ

1. Характеристика апарату державного управління: сутність, специфічні ознаки;
2. Класифікація органів державного управління;
3. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади

### 1. Характеристика апарату державного управління

**Апарат державного управління -** система взаємопов'язаних органів, які діють від імені держави, мають владні повноваження, компетенцію, визначену структуру і кадри (*система виконавчо-розпорядчих органів, які на основі виконання законів здійснюють управління державними справами*).



### Президент України



**Зеленський Володимир  
Олександрович**

Відповідно до закону України «Про вибори Президента України», Президентом України може бути обраний громадянин України, який на день виборів:

- досяг тридцяти п'яти років
- має право голосу
- володіє державною мовою
- проживає в Україні протягом десяти останніх років перед днем виборів
- є громадянином України

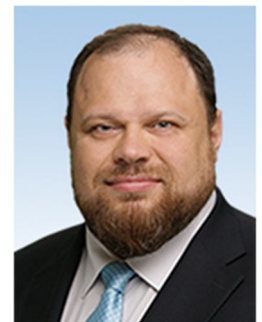
### Голова Верховної Ради України (з 29 серпня 2019 р.)

**Разумков  
Дмитро  
Олександрович**



### Перший заступник Голови ВРУ (з 29 серпня 2019 р.)

**Стеванчук  
Руслан  
Олексійович**



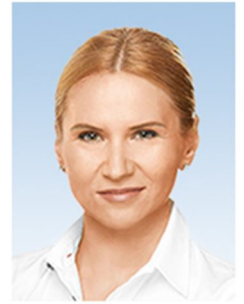
## Перший заступник Голови ВРУ (з 29 серпня 2019 р.)

**Стеванчук  
Руслан  
Олексійович**



## Заступник Голови ВРУ (з 29 серпня 2019 р.)

**Кондратюк  
Олена  
Костянтинівна**



VERHOVNA RADA UKRAINI  
Електронні петиції  
Громадянське обслуговування законодавства  
Електронний кабінет громадянина  
Повний цикл публічної політики

Головна Законодавчі акти Законодавство Означення влади Міжнародна діяльність Інформація Контакти Ресурси Новини

Депутатські фракції і групи IX скликання

| Назва депутатської фракції чи групи   | Кількісний склад | Дата створення |
|---|------------------|----------------|
| Фракція ПОПІТІВНОЇ ПАРТІЇ "СЛУГА НАРОДУ"  | 248              | 29.08.2019     |
| Фракція Політичної партії "ОПОЗИЦІЙНА ПЛАТФОРМА - ЗАЖИТТЯ" у Верховній Раді України                           | 44               | 29.08.2019     |
| Фракція політичної партії Всеукраїнське об'єднання "Батьківщина" у Верховній Раді України дев'ятого скликання | 24               | 29.08.2019     |
| Фракція ПОПІТІВНОЇ ПАРТІЇ "ЄВРОПЕЙСЬКА СОЛІДАРІСТЬ"   | 27               | 29.08.2019     |
| Фракція Політичної партії "ГОЛОС" у Верховній Раді України дев'ятого скликання                                | 20               | 29.08.2019     |
| Депутатська група "За майбутнє" у Верховній Раді України  | 22               | 29.08.2019     |
| Депутатська група "ДОВІРА"  | 17               | 06.12.2019     |
| Народні депутати, які не входять до складу жодної фракції чи групи  | 21               |                |

Схема розміщення депутатських фракцій і груп у сесійній залі

| Назва депутатської фракції чи групи   | Кількісний склад | Дата створення |
|---|------------------|----------------|
| Фракція ПОПІТІВНОЇ ПАРТІЇ "СЛУГА НАРОДУ"  | 248              | 29.08.2019     |
| Фракція Політичної партії "ОПОЗИЦІЙНА ПЛАТФОРМА - ЗАЖИТТЯ" у Верховній Раді України                           | 44               | 29.08.2019     |
| Фракція політичної партії Всеукраїнське об'єднання "Батьківщина" у Верховній Раді України дев'ятого скликання | 24               | 29.08.2019     |
| Фракція ПОПІТІВНОЇ ПАРТІЇ "ЄВРОПЕЙСЬКА СОЛІДАРІСТЬ"   | 27               | 29.08.2019     |
| Фракція Політичної партії "ГОЛОС" у Верховній Раді України дев'ятого скликання                                | 20               | 29.08.2019     |
| Депутатська група "За майбутнє" у Верховній Раді України  | 22               | 29.08.2019     |
| Депутатська група "ДОВІРА"  | 17               | 06.12.2019     |
| Народні депутати, які не входять до складу жодної фракції чи групи  | 21               |                |

Схема розміщення депутатських фракцій і груп у сесійній залі

Відповідно до Конституції України та Закону України «Про вибори народних депутатів України» депутатом може бути обраний громадянин України, який на день виборів:

- досяг двадцяти одного року;
- має право голосу;
- проживає в Україні протягом останніх п'яти років.

## Прем'єр-міністр України

**Гончарук  
Олексій  
Валерійович**



**Кулеба  
Дмитро  
Іванович**

Віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України



**Шмигаль  
Денис  
Анатолійович**

Віце-прем'єр-міністр України – Міністр розвитку громад та територій України



**Федоров  
Михайло  
Альбертович**

Віце-прем'єр-міністр - Міністр цифрової трансформації України




**Дубілет  
Дмитро  
Олександрович**

Міністр Кабінету Міністрів України




**Аваков Арсен  
Борисович**

Міністр внутрішніх справ України




**Милованов  
Тимофій  
Сергійович**

Міністр розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України




**Оржель  
Олексій  
Анатолійович**

Міністр енергетики та захисту довкілля України




**Криклій  
Владислав  
Артурович**

Міністр інфраструктури України




**Новосад  
Ганна Ігорівна**

Міністр освіти і науки України




**Скалецька  
Зоряна  
Степанівна**

Міністр охорони здоров'я України




**Бородянський  
Володимир  
Володимирович**

Міністр культури, молоді та спорту України




**Соколовська  
Юлія  
Сергіївна**

Міністр соціальної політики України



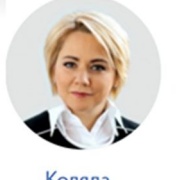
**Загороднюк  
Андрій  
Павлович**

Міністр оборони України




**Пристайко  
Вадим  
Володимирович**

Міністр закордонних справ України




**Коляда  
Оксана  
Василівна**

Міністр у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України



**Маркарова  
Оксана  
Сергіївна**

Міністр фінансів України



**Малюська  
Денис  
Леонтьйович**

Міністр юстиції України

Відповідно до Конституції України та Закону України «Про Кабінет Міністрів України» членом може бути обраний громадянин України, який на день виборів:

- членами Кабінету Міністрів України можуть бути громадяни України, які мають право голосу, вищу освіту та володіють державною мовою.
- члени Кабінету Міністрів України не мають права суміщати свою службову діяльність з іншою роботою, крім викладацької, наукової та творчої у позаробочий час, входити до складу керівного органу чи наглядової ради підприємства, що має на меті одержання прибутку.

### Апарат державного управління здійснює такі функції:



**Управління об'єктами державної форми власності**



**Керівництво господарською діяльністю державних підприємств і організацій**



**Реалізація економічної та соціальної політики держави**

**Вирішення й узгодження значної кількості питань політико-адміністративного, соціально-культурного життя**



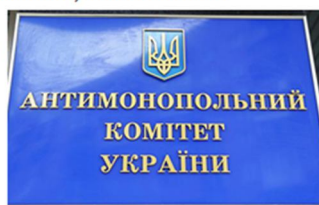
**Державне регулювання всіма галузями економіки**



## Надання громадянам управлінських послуг



- 2) Органи, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком (Голова Антимонопольного комітету України, Голова Фонду державного майна України, Голова Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України (призначаються на посади Президентом за згодою Верховної Ради України), Голова Національного банку України);



### II. За територіальними масштабами діяльності:

- 1) Центральні. (Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади (державні комітети, адміністрації, служби, фонди, агентства, департаменти та ін.)
- 2) Місцеві. (Обласні, Київська).
- 3) Міжтериторіальні. (Митниці, військові оперативні командування, управління залізницями, регіональні відділення Національної служби посередництва і примирення, на районному рівні – міжрайонні відділення податкових інспекцій, прокуратури, СБУ та ін.).
- 4) Республіканські. (Рада міністрів АРК, міністерства, республіканські комітети АРК).

### IV. За джерелами фінансування:

- 1) з державного бюджету (пенсійний фонд, казначейство).
- 2) змішане фінансування (наукові установи).

## 2. Класифікація органів державного управління

### I. За способом утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників:

- 1) Органи, які утворюються Верховною Радою України, Президентом України, представницькими органами влади. (До їх складу входять: Кабінет Міністрів України; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які утворюються, реорганізуються та ліквідовуються Президентом України; місцеві державні адміністрації, голови яких призначаються на посаду і звільняються з посади Президентом України);

- 3) Органи, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями (Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади створюють свої структурні підрозділи в областях, містах Києві, районах. Обласні та районні державні адміністрації створюють свої управління, відділи та інші підрозділи).

### III. За порядком прийняття управлінських рішень:

- 1) Колегіальні (Кабінет Міністрів України, урядові комітети, різні державні комісії та ін.).
- 2) Єдиноначальні (Відповідальні керівники за діяльність органу в цілому – міністр, голова державного комітету, голова місцевої державної адміністрації). В єдиноначальних органах також утворюються допоміжні колегіальні органи з дорадчими, консультативними функціями – колегії, комісії, комітети, ради, штаби.

## 3. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади

**Орган виконавчої влади** – це 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.



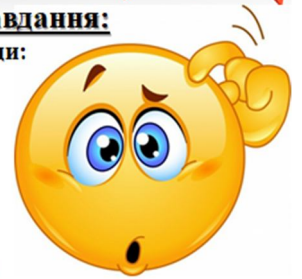
**«Основи кожної держави і фундамент будь-якої країни спочивають на справедливості і правосудді»**

*Ас-Самарканді*

**Домашнє завдання:**

**Повноваження органів влади:**

- Президент
- ВРУ
- КМУ
- Конституційний суд
- Сільські, селищні та міські ради
- Міністерство освіти і науки
- Міністерство аграрної політики та продовольства



***P.S. виконання домашнього завдання - запорука успіху на наступному практичному занятті!!!***

**ТЕМА 5**

**МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Визначення та класифікація адміністративних методів;
2. Практичне застосування методів державного управління.

**1. Визначення та класифікація адміністративних методів**

**Методи адміністративного менеджменту** – це сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління.

**Методи державного управління** – це способи владного впливу державних органів на процеси суспільного і державного розвитку, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб.

**Методи державного управління**

1. Соціально-політичні
2. Правові
3. Економічні
4. Адміністративні
  - 4.1. Організаційно-розпорядчі
  - 4.2. Адміністративно-розпорядчі
5. Соціально-психологічні
  - 5.1. Морально-етичні
  - 5.2. Психологічні
  - 5.3. Соціальні
    - 5.3.1. Соціальне прогнозування
    - 5.3.2. Соціальне нормування
    - 5.3.3. Соціальне регулювання
    - 5.3.4. Соціальне планування

**1. Соціально-політичні**  
(впливають на відповідні інтереси людей та їх угруповань, їхній статус у суспільстві, можливості самореалізації).

*Наприклад, створення умов для службової кар'єри.*

## **2. Правові методи**

*(юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада).*

## **3. Економічні** *(зумовлені*

*роллю економічних інтересів у житті суспільства та відповідно в управлінських процесах. Вони використовують різноманітні економічні інструменти впливу).*

*Наприклад, фінансові, фіскальні, дозвільні тощо.*

## **4. Адміністративні**

*(визначають поведінку і діяльність людей. Вони належать до жорстких засобів впливу).*

*Наприклад, розпорядження, накази, вказівки, інструкції, контроль за виконанням.*

### **4.1. Організаційно-розпорядчі методи**

#### **державного управління** -

способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

### **Організаційно-розпорядчі методи передбачають:**

- підбір, розстановку та роботу з кадрами;
- організаційне регламентування (нормування);
- організаційне планування;
- делегування повноважень та розподіл відповідальності;
- організаційний інструктаж;
- організаційне розпорядництво;
- організаційний контроль;
- організаційний аналіз;
- організаційне проектування;
- узагальнення організаційного досвіду.

### **4.2. Адміністративно-розпорядчі методи** є

системою засобів та прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, узгоджене та ефективне функціонування керуючої та керованої систем, апарату управління та всіх елементів організації.

### **Призначення адміністративно-розпорядчих методів адміністративного управління:**

- забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість та ефективність роботи управлінського апарату;
- підтримувати необхідний розпорядок у роботі підприємства, втілювати у життя постанови, накази та рішення керівництва;
- проводити роботу з кадрами;
- реалізовувати прийняті рішення.

## **5. Соціально-психологічні методи**

**управління** - способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам.

### **5.1. Морально-етичні**

базуються на зверненні до гідності, честі і совісті людини. Їх завдання полягає у формуванні позитивної морально-психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань та засвоєння персоналом державної служби морально-етичних норм.

### **5.2. Психологічні методи**

являють собою конкретні засоби і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, який складається з формальних і неформальних груп, системи взаємовідносин, соціальних потреб та інших соціально-психологічних факторів, а також на процеси, які відбуваються у ньому.

#### **Методи психологічного впливу спрямовані на:**

- формування сприятливого психологічного клімату у колективі на підставі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження;
- ефективне використання психологічних методів мотивації: переконання, спонукання, залучення;
- проведення психологічного тестування службовців та організація індивідуальної роботи з ними з врахуванням типу особистості, темпераменту;
- організацію психологічної служби в установі і психологічних консультації для службовців;
- проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління.

### **5.3. Соціальні методи**

державного управління спрямовані на створення надійної системи соціального захисту, яка спроможна забезпечити державний апарат висококваліфікованими професійними кадрами.

#### **5.3.1. Соціальне прогнозування**

(використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі).

#### **5.3.2. Соціальне нормування**

(використовується для регулювання різних сторін господарського та соціального життя колективу, узгодження інтересів груп).

#### **5.3.3. Соціальне регулювання**

(використовується для ознайомлення працівників з історією, цінностями та заслугами організації, правилами етикету. Використання моральних стимулів).

#### **5.3.4. Соціальне**

**планування** (складання плану соціального розвитку організації).

## 2. Практичне застосування методів державного управління

1. Встановлення правил поведінки у сфері державного управління, тобто встановлення обов'язкових для учасників управлінських нормативів.



2. Видання індивідуальних приписів на адресу конкретних учасників управлінських відносин.



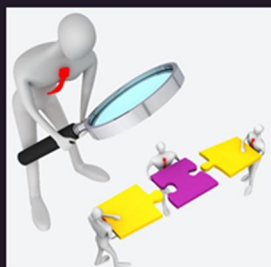
3. Вирішення в односторонньому порядку питань, які виникають з ініціативи керованих об'єктів.



*Наприклад: доручення КМУ Державній податковій інспекції подати список неплатників податків.*

4. Нагляд і контроль за поведінкою учасників управлінських відносин.

*Наприклад: здійснювати моніторинг підготовки до проведення Євро-2012.*



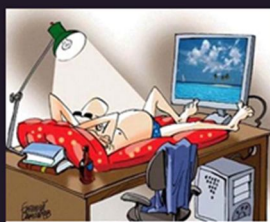
5. Застосування стимулюючих засобів впливу на керовані об'єкти.



*Наприклад: Забезпечити виділення коштів для заохочення працівників правоохоронних органів, які відзначились у виявленні та/або знешкодженні злочинних уртувань та затриманні злочинців.*

6. Застосування при потребі офіційних заходів примусового характеру з метою забезпечення належного порядку у сфері державного управління.

*Наприклад: визвати з відпустки державних службовців при потребі.*



7. Затвердження конкретних адресних завдань.

*Наприклад: покласти на Міністерство аграрної політики та продовольства України розроблення програми розвитку аграрного комплексу України.*



8. Призначення на посаду або звільнення з посади.



9. Видача дозволів різного роду.

*Міністерство Юстиції України видає ліцензію суб'єктам підприємницької діяльності на судово-експертну діяльність.*

10. Установлення стандартів.

*Наприклад: встановлення стандартів в підготовці кадрів.*



11. Оформлення державних замовлень.



## ТЕМА 6

### ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття про організаційний аналіз та діагноз
2. Аналіз і діагноз стану системи адміністративного управління організації
3. Оцінка засобів організації як основа для реалізації її адміністративної діяльності
4. Всебічна оцінка системи адміністративного менеджменту та умов її життєдіяльності
5. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту
6. Обробка результатів діагностичного дослідження

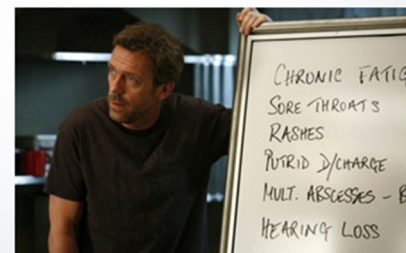
#### 1. Поняття про організаційний аналіз та діагноз

**Аналіз** – перший етап та відповідна точка розробки будь-якого заходу в сфері удосконалення управління.

*Він надає можливість надати повну характеристику елементів системи управління організацією, оцінити їх стан та обґрунтувати напрямки подальшого розвитку.*



Завданням діагнозу є виявлення протиріч між існуючим та бажаним станом системи управління та виявлення характеру, масштабу, ступеня складності проблем.



#### Напрями аналізу системи менеджменту

**Поелементний** – аналіз цілей, структур, систем, технологій, ресурсів, завдань, методів, інших складових внутрішнього середовища системи.



**Просторовий** – аналіз структури і взаємодії окремих ланок управління, функціонального поділу праці тощо.



## 2. Аналіз і діагноз стану системи адміністративного управління організації

### Соціальний модуль



Оцінюється на підставі анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками.

### Організаційний модуль

висвітлює комплексність реального функціонування організації або його складового елемента, з використанням



організаційних технічних прийомів.



**Фінансовий модуль**, в якому необхідно виявити, в одиницях, що вимірюються (кількість та вартість), розміру скритих витрат, які пов'язані з виявленими відхиленнями від норми.

**Часовий** – дослідження течії процесу підготовки, прийняття і організації виконання рішень, вивчення послідовності взаємодій підрозділів, в тому числі системи, що



управляє, і пов'язання роботи в часі при виконанні відповідної програми.

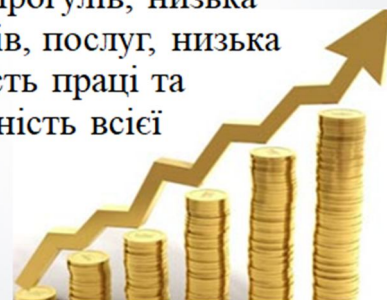
**Якісні результати** – похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження.



**Вимірювані результати** (не фінансові) – похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.



**Фінансові результати** – похідна вартісної оцінки результатів дисфункції, таких як, вартість прогулів, низька якість виробів, послуг, низька продуктивність праці та непродуктивність всієї системи.



### 3. Оцінка засобів організації як основа для реалізації її адміністративної діяльності



Управління довгостроковими ресурсами.



### Фінансово-економічна діяльність.



### Матеріальне забезпечення та енергопостачання.



### Управління людським фактором (трудовими ресурсами).



### 4. Всебічна оцінка системи адміністративного менеджменту та умов її життєдіяльності

#### SWOT-аналіз (стратегічний баланс)

Strength – сила

Weakness – слабкість

Opportunity – можливість

Threat – загроза



### 5. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту

*Техніки накопичення та аналізу інформації:*



аналіз даних, що отримані із документів

спостереження за ходом технологічного процесу



довірчі бесіди

роздача і заповнення анкет





## 6. Обробка результатів діагностичного дослідження

### Цілі, які потрібно досягнути в процесі збору інформації:

1) виявити та визначити дійсні та поважні проблеми в організації, а також висвітлити позитивні та негативні моменти в її життєдіяльності;



2) співвіднести думки та оцінки відносно великих дисфункцій та знайти шляхи їх урегулювання;



3) виявити ті ланки організації і групи її співробітників, які, раніше або пізніше, будуть втягнуті в процес перетворень;



5) створити доброзичливу атмосферу співробітництва для дослідницької групи, керівництва і рядових співробітників щодо ломки бар'єрів непорозумінь та неприязні.

4) співвіднести існуючі потреби організації з тим, що очікує колектив від змін;

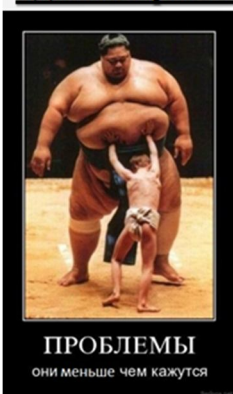


## ТЕМА 7

## ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів
2. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
3. Технології організаційної структуризації
4. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту
5. Інформаційно-комунікаційні технології

### **1. Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів.**



На **першому етапі** в процесі розпізнання проблеми слід зустрітися з керівництвом і коротко окреслити ситуацію, уявити контекст неполадок, звернутися до архіву, що зберігає матеріали рішень аналогічних проблем тощо.

Метою **другого етапу** є збір окремих відомостей і збереження їх в комунікативній формі, яка дозволяє отримати критичну оцінку існуючого положення.

З метою реєстрації процесу роботи на робочих місцях використовуються такі фактори як **час, за який було виконано завдання, методи праці і кількість продукції, що була вироблена, або операції, що були виконані.**

*Методи реєстрації послідовності робочих функцій*

**1. Карта реєстрації робочих функцій** (хронологічний запис функцій одного працівника в заданому робочому циклі, часто з урахуванням фактору часу).

**2. Карта реєстрації функцій для групи людей** (опис існуючого положення, а також проектування раціональних основ взаємодії і адекватного залучення до роботи всіх членів групи, що мають досягнути спільних цілей).

**3. Карта реєстрації функцій „людина-машина”** (в таких картах вказують не тільки послідовність операцій в часі для двох або більше суб'єктів діяльності, але і також і синхронності функцій в масштабі цієї черговості).

**4. Карта компетентності** (це техніка графічного відображення дійсних можливостей під час обслуговування машин працівниками, що задіяні на даній ланці).



На **третьому етапі** здійснюється:

- а) всебічний критичний аналіз та оцінювання всіх фактів, що зареєстровані, і які характеризують методи дій, а також реальний стан діл;
- б) пошук можливостей щодо змін.



## 2. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту

*Основні етапи процесу прийняття державно-управлінських рішень*



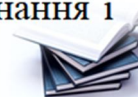
**1. Ідентифікація та визначення проблеми.**



**3. Генерація альтернативних варіантів розв'язання проблеми.**



**5. Карта реєстрації функцій обох рук людини** (виявлення взаємозв'язку при виконанні чергових функцій, тобто синхронізації ручних і машиноручних рухів, що виконуються на робочому місці, і як наслідок цього – раціональне розміщення на ньому обладнання і машин).



На **четвертому етапі** відбувається проектування нового методу діяльності, а на **п'ятому етапі** оцінюється його ефективність.



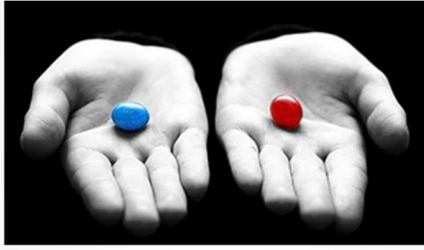
**2. Підготовка необхідної інформації.**



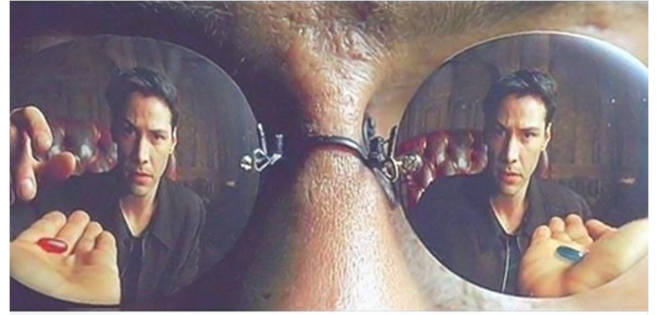
## 4. Визначення критеріїв.

*(Критерії – це стандарти оцінок для судження про „сприятливість” проектних наслідків кожної з альтернатив).*





### **5. Аналіз можливих наслідків.**



### **6. Прийняття (вибір) рішення.**



### **7. Доведення управлінських рішень до виконавців.**



### **8. Організація реалізації рішення.**



### **9. Моніторинг виконання державно-управлінських рішень.**



### **10. Оцінка рішення та отриманих результатів.**



### **3. Технології організаційної структуризації**

Необхідність формування нових організаційних структур виникає в таких випадках, як:

- 1) створення нової організації;
- 2) реструктуризація старої організації;
- 3) зміни в підходах та методах управління організацією;
- 4) зміни напрямку діяльності організації тощо.



В сучасних технологіях організаційної структуризації увага звертається на такі сторони:



*аналіз організації*, де увага приділяється засобу, за яким установа організована для здійснення своїх основних функцій.





аналіз інформації, де досліджуються інформаційні запити сфери управління заради надання фактичної інформації відповідним особам, в потрібному місці і в потрібний час.

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

Бюджет - метод розподілу ресурсів, що охарактеризовані в кількісній формі, для досягнення цілей, які також представлені кількісно



#### аналіз діяльності

(досліджуються функції окремих працівників поряд із засобами та методами раціоналізації процесу праці).



Бізнес-планування є технологією, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної ситуації як всередині організації, так і за її межами.



#### Зміст бізнес-плану

##### Резюме



**Resume**

Employment Objective  
you want to do, such as:  
strong background

##### План продукту/послуг



##### Опис підприємства

#### Маркетинговий план

Демонструється основний споживач та покупець, описуються основні конкуренти; основна маркетингова стратегія та специфічні конкурентоспроможні риси товару.

## План управління

Визначаються можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів.



## План виробництва



## Фінансовий план

Визначаються фінансові потреби та різні джерела фінансування.



## Юридичний план

Зазначається юридичний статус, тобто форма власності підприємства.



### 5. Інформаційно-комунікаційні технології

Інформаційні технології і відповідно системи, що їх використовують, які знайшли розповсюдження в наш час в системах адміністративно-державного менеджменту, можна розділити на два класи: традиційні інформаційні технології/системи та комп'ютеризовані інформаційні технології/системи.



### 2. Система моніторингу

(комп'ютерна система, що призначена для обробки даних і надання споживачеві інформації про виробничий процес).



### Функції комп'ютеризованих інформаційних систем

#### 1. Операційна система

(програмне забезпечення, що ефективно здійснює в встановленому порядку операції, що передбачені, забезпечуючи отримання бажаного результату).



#### 3. Система забезпечення рішень

(комп'ютеризована система, що використовується менеджерами при підготовці управлінських рішень).



**4. Система знань** (система, функціонування якої засновано на використанні логіки прийняття рішень експертом (людиною)).



**5. Комунікаційні системи** (системи, що надають можливість переборювати географічні і часові бар'єри, об'єднують процеси передачі інформації всередині і за межами організації).



## ТЕМА 8

### УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій сфери адміністративно-державного управління
2. Управління процесом перетворення в організації сфери адміністративно-державного управління
3. Управління опором в процесі впровадження змін

**1. Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій сфери адміністративного менеджменту**  
*Основні види змін під впливом зовнішнього середовища*

**Психологічні зміни**




Вони виникають через об'єктивну необхідність, під впливом значних змін в середовищі, наприклад, коли виникає загроза економічній або соціальній позиції індивідууму. Вони пов'язані з ростом компетенції, кваліфікації та рівнем життя людини.

**Суспільні зміни**




Виражаються в еволюції норм та засобів життя, в «розриві» традиційних границь активності, в рості потреби індивідуальної свободи, при прийнятті участі в колективах і організаціях.

**Культурні зміни**



Пов'язані з розвитком знань, засобів комунікації, трансформації прийнятих, традиційних цінностей, зміна мотивів (економічні, безпеки → задоволення, самореалізації).

**Економічні зміни**



Вони є наслідком майнової нерівності в міжнародному масштабі.

## Технологічні зміни



Це включення інформатики і телекомунікацій в процеси управління і виробництва, автоматизації тощо.

## 2. Сутність та складові управління змінами



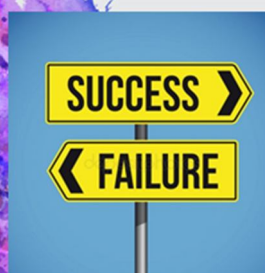
**Пітер Фердинанд Друкер** — американський вчений австрійського походження, був письменником, консультантом в галузі менеджменту, та, як він сам себе називав, — «соціальним екологом».

Його книги, підручники та популярні статті досліджують те, як люди організують діяльність у бізнесі, державних установах та некомерційних організаціях.

**«Щоб ефективно функціонувати в умовах змін, перш за все необхідно вивчати зміни, що можуть обернутися новими можливостями»**

П. Друкер

## „Вікна можливостей”



Несподівані успіхи або невдачі самої організації, а також несподівані успіхи або невдачі конкурентів.

## „Вікна можливостей”



Зміни в поведінці споживачів.  
(*consumer behavior change*)

## „Вікна можливостей”



Демографічні зміни

## „Вікна можливостей”



Нові сфери знань

Зміни можна випереджати. Для цього необхідно наступне:



1. Політика, що спрямована на створення майбутнього.



2. Методика пошуку та прогнозування змін.



3. Стратегія впровадження змін як в середині організації, так і в зовнішній діяльності організації.

4. Політика, що надає можливість зрівноважити зміни та стабільність.

**Управління змінами** - це структурований процес, завдання якого - запропонувати й впровадити зміни відповідно до технічних й економічних можливостей організації.

#### Методи проведення змін

| Метод             | Умови застосування    | Переваги                             | Недоліки                      |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Примусовий        | Велика терміновість   | Швидкість змін                       | Великий опір                  |
| Адаптивний        | Невелика терміновість | Слабкий опір                         | Повільність                   |
| Кризовий          | Загроза існуванню     | Слабкий опір                         | Дефіцит часу<br>Ризик невдачі |
| Управління опором | Середня терміновість  | Слабкий опір<br>Прийняття до моменту | Складність                    |

#### Етапи проведення змін:

1. Створення образу «бажаного майбутнього»

2. Планування процесу змін

3. Початок змін

4. Підтримка реорганізації

5. Мобілізація



**Джон Коттер** – це людина, яку у 2001-му році журнал «Bloomberg Businessweek», більш відомий під короткою назвою «BusinessWeek», назвав «першим гуру в області лідерства та змін».



Лідерство  
Малює: Уроки  
видатного  
предприймача  
XX століття  
ДЖОН КОТТЕР



Ускорення  
перемін  
ДЖОН КОТТЕР



Впереді перемін  
ДЖОН КОТТЕР

Джон Коттер в 1995 році опублікував статтю за назвою "Чому спроби змін зазнають невдачі?"



Не створюється досить сильне відчуття необхідності та терміновості змін

Не створюється досить сильна коаліція однодумців, які будуть впроваджувати зміни і управляти ними





Погане бачення керівниками етапів впровадження, сутності та результатів змін

Недостатньо уваги приділяється передачі бачення сутності і результатів змін співробітникам компанії



Не ведеться робота по подоланню опору змінам



Відсутнє систематичне планування з метою досягнення короткострокових перемог



Занадто рано оголошується перемога

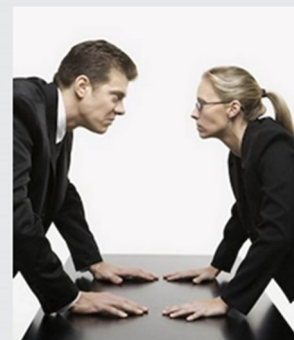
Зміни не вкорінюються в корпоративній культурі



### 3. Управління опором в процесі впровадження змін



Існують чотири основні уроки, які варто засвоїти із приводу опору змінам



**1. Опір змінам неминучий.**

2. Форми опору змінам істотно відрізняються одна від одної й залежать від того, сприймаються вони негативно або позитивно.



3. Опір може приймати явну або приховану форму.

4. Те, що люди говорять про зміни, часто не збігається з тим, що вони насправді думають.



## ТЕМА 9 КАР'ЄРА В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття кар'єри та критерії її ефективності.
2. Стадії та фази кар'єри.
3. Програма керування кар'єрою в організації.

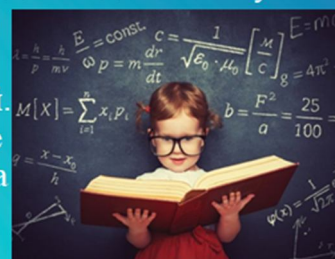
1. Поняття кар'єри та основні критерії її ефективності

**Кар'єра** — це індивідуально усвідомлена послідовність відносин, пов'язаних з роботою протягом життя людини.



Індивідуальні характеристики особистості, що є важливими для кар'єрного росту:

**Здібності** - якості, що явно показують перевагу одних людей над іншими у виконанні тієї або іншої роботи або в досягненні цілей. У ряді випадків це може бути фізична обдарованість.



**Схильність** (або обдарованість) – у відомому змісті зв'язана зі здібностями, її теж відносять як до уроджених якостей особистості, так і в якійсь частині – до придбаного.



**Потреби** – внутрішній стан людини, що характеризується явним відчуттям недовілику в чому-небудь.

**Очікування** – припущення людини про результати діяльності, про винагороду, тобто про компенсації зусиль у виді яких-небудь благ.

ОКОНЧИЛ УЧЕБУ НА ИНЖЕНЕРНО-СТРОИТЕЛЬНОМ ФАКУЛЬТЕТЕ

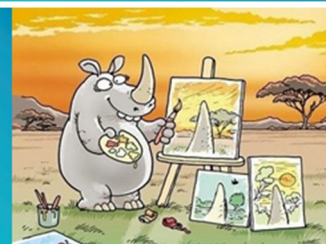
ОЖИДАНИЕ:



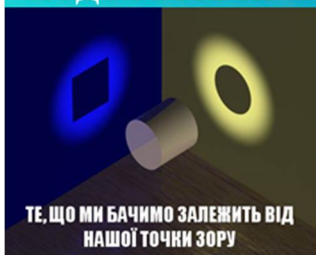
РЕАЛЬНОСТЬ:



**Сприйняття** – якість особистості, що визначає для кожного індивідуума, що для нього більш важливо, що менш важливо, а що взагалі не важливо.



**Відношення** (або точка зору) - відбиває те, що людині подобається або не подобається в якихось



ТЕ, ЩО МИ БАЧИМО ЗАЛЕЖИТЬ ВІД НАШОЇ ТОЧКИ ЗОРУ

конкретних предметах або умовах.

**Цінності** - у чомусь, на перший погляд те саме, що відносини, але відбивають більш глибокі переконання загального порядку, що іноді називають також життєвими або духовними цінностями.



**Критерії ефективності кар'єри**

**1) Результативність.** (з/п+ієрархія), чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.



**2) Кар'єрні відносини** – спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.

**3) Адаптованість кар'єри.** Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.



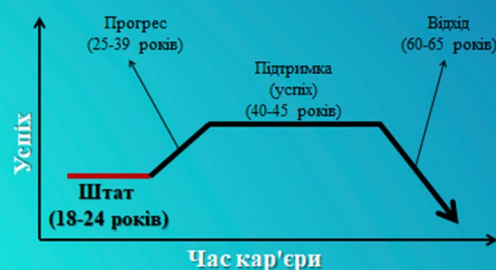
**4) Тотожність кар'єри.** Наявність в індивідів ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.



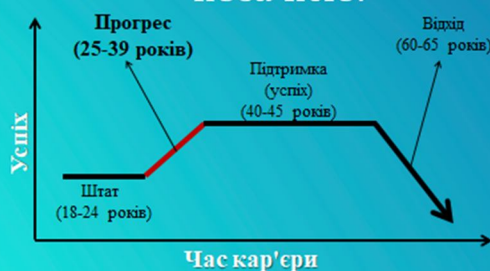
## 2. Стадії та фази кар'єри



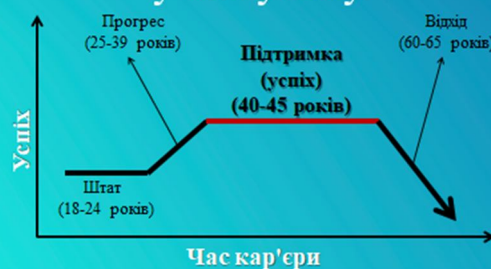
Стадія «штат» проходить досить швидко.



Стадія «прогрес» – це рух від роботи до роботи як в середині організації, так і поза нею.



Стадія «підтримка» відрізняється зусиллями по зміцненню досягнень, зроблених у минулому.

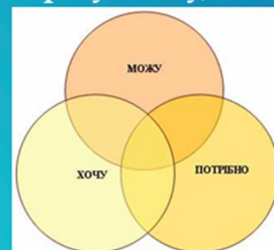


Стадія «відхід» – стадія виходу на пенсію.



## Фази кар'єри:

Планування кар'єри містить у собі визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату, а в контексті планів кар'єри — це способи досягнення поставлених кар'єрних цілей.



## Неформальне консультування

– оцінка роботи

співробітника керівництвом і інформація про подальші плани у відносинах його кар'єри.



## Формальне консультування

– спеціалізована, документована оцінка здібностей працівника і пропозиція варіантів розвитку кар'єри, можливо в інших організаціях, областях.



## 3. Програма керування кар'єрою в організації



**Програма поповнення** – орієнтована на нових працівників.

## Горизонтальні пересування.

Працівник, що досяг визначеного рівня, переводиться в інший підрозділ на той же рівень. *Навчання суміжним областям дає можливість для росту на наступний рівень.*



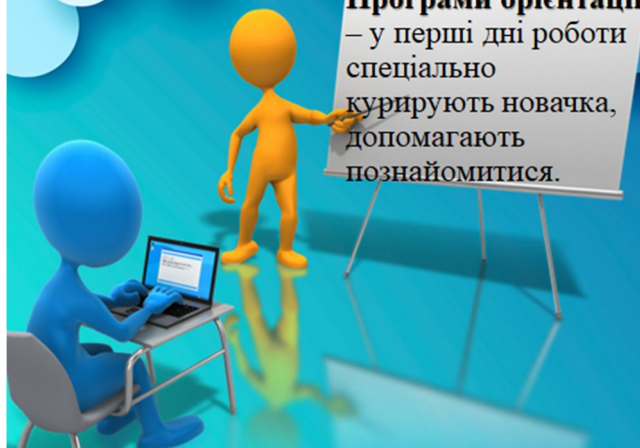
## Пересування вниз.

Звичайно асоціюється

з провалом. Однак допускається, наприклад, в наступних випадках: працівник згодний, щоб не змінювати місце проживання або навпаки – для переїзду в інший район; переміщення вниз – тимчасове і є стартом для нового напрямку.



**Програми орієнтації** – у перші дні роботи спеціально курирують новачка, допомагають познайомитися.



**Програми навчання** – дозволяють знайти нові знання й уміння, виявити перспективних працівників у середині організації.



## Оцінка результативності.

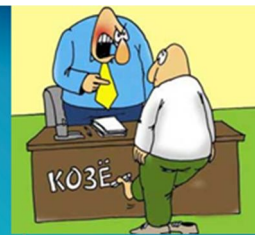
Керівник повинний постійно знати про роботу підлеглих і давати їй оцінку.



**Робота, що вимагає віддачі.** Не можна не довантажувати працівників, особливо новачків, особливо після складного процесу прийому.



**Вимогливий шеф.** Високі вимоги, висока винагорода, можливість допомоги і консультацій, якщо є зворотний зв'язок, з'являються інтереси, нові ідеї.



**Програми підтримки родин,** проведення спеціальних програм з метою показати працівникам і їхнім родинам, що організація про них пам'ятає.

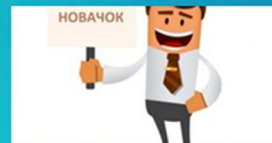


**Програми адаптації нових співробітників.** Чітко розроблена програма адаптації забезпечує не тільки легке входження нових співробітників у колектив, але й удосконалив всю систему роботи з персоналом у компанії.



## Напрямки адаптації

**Первинна адаптація,** тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду. Як правило, це стосується випускників навчальних закладів;



**Вторинна адаптація,** тобто процес пристосування працівників, які мають трудовий досвід, але переходять або на нове робоче місце, або в іншу організацію.



Організації, що приймають на роботу нового працівника, використовують «оптичний», «армійський», «партнерський» підходи до адаптації.



**«Оптичний»** підхід зазвичай виражається у словах «починайте працювати, ми на вас подивимося, а там будемо обговорювати оплату і повноваження».



**«Армійський»** підхід полягає у виразі «складно в навчанні, легко в бою». Протягом випробувального терміну новому співробітнику створюються додаткові труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань.



**«Партнерський»** підхід зазвичай демонструють організації, що мають великий та різноманітний досвід найму співробітників. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожний прийом на роботу - це компроміс між очікуваннями і дійсністю.



**Мобінг** (від англ. mob — юрба) — систематичне цькування, психологічний терор, форми зниження авторитета, форма психологічного тиску у вигляді цькування співробітника у колективі, зазвичай з метою його звільнення.



### ПРИЧИНИ МОБІНГУ

Коли накопичується дуже багато напруги в самому колективі, але виходу цієї напрузі немає тривалий період, тоді цілком може «вистрілити» на нову людину, який не на стільки знайомий, і поки він більше як об'єкт, тому що не сформувалися відносини.



**Керівництво не вміє керувати людьми, встановлювати цілі, стратегії і розставляти пріоритети, тому може позначатися на мікрокліматі серед співробітників.**



Невірно налагоджений канал зв'язку керівництва з підлеглих, в такому випадку володіння будь-якою інформацією викликає ілюзію влади у когось із колег, якої він буде маніпулювати.



Коли компанія в кризі, часом цькування влаштовують штучно, щоб по закінченню випробувального терміну ви побажали звільнитися самі або сказати, що ви не відібрані, тому що не впоралися.



## ЛЕКЦІЯ 10

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

*Організації діяльності державних службовців* – це комплекс заходів, які включають:



1) поділ і розстановку кадрів за ланками системи управління;



2) організаційне закріплення процесів і кооперування управлінської діяльності, забезпечення необхідної кваліфікації працівників;



3) регламентування діяльності та стосунків;



4) раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку;



5) нормування управлінської праці;



б) матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.



– професійний відбувається між групами державних службовців за ознакою однорідності виконуваних ними видів діяльності;

– кваліфікаційний, відповідно до якого співробітники виконують різні види діяльності, які відповідають їх кваліфікації та досвіду.

Задля раціональної кооперації й організаційного регламентування функціонування персоналу управління розробляються положення структурних підрозділів, складаються посадові інструкції для всіх державних службовців, а також схеми їх функціональних взаємозв'язків.



безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;

В організації діяльності державних службовців вирізняють три основних *напрями поділу праці*:

– функціональний, який полягає в закріпленні конкретних функцій управління за структурними підрозділами чи окремими співробітниками;

*Кооперація праці* – це форма організації праці, яка передбачає спільну участь працівників і забезпечує погодження їх колективних дій в одному і тому ж управлінському процесі.



### ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ:

недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина.



збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню;



постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;



сумлінне виконання своїх службових обов'язків, ініціатива і творчість у роботі;



державний службовець повинен діяти в межах своїх повноважень.



## ТЕМА 11

### ТЕХНІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗАСІДАНЬ

1. Поняття нарад, їх класифікація;
2. Підготовка наради;
3. Проведення наради;
4. Підбиття підсумків наради;
5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення.

**Нарада** – форма організації спільної діяльності працівників одного або кількох підприємств (установ, організацій, підрозділів, груп), яких збирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення. Різновидом нарад є також п'ятихвилинки.



**Засідання** – форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи.

*Здебільшого проведення засідань передбачено статутом організації або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитися і за ініціативою керівника.*



**Збори** – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).



**Роз'яснювальними** (у процесі наради керівник намагається переконати учасників у необхідності, правильності, своєчасності його стратегії, рішень, дій).

**Проблемними** (збирають з метою вироблення шляхів і методів вирішення проблем, що виникають).

**Сегрегативними** (від лат. *segregatio* — відокремлення) передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати).

**Дискусійними** (такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 чол.).

Підготовка

Оформлення  
результатів

Проведення

## **Класифікація нарад:**

### **1. З погляду мети наради можуть бути:**

**Навчальними** (мета навчальної наради – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити інформованість їх, а іноді й кваліфікацію).

**Інформаційними** (переслідує іншу мету – узагальнити дані з будь-якої проблеми і з'ясувати погляди учасників наради).

### **2. З погляду способу проведення наради можуть бути:**

**Диктаторськими** (право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують).

**Автократичними** (її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена).

**Довільними** (як правило, має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень).

## **Підготовка наради включає:**

- Планування наради;
- Підготовку доповіді і проекту рішення;
- Підготовку документів;
- Підготовку приміщення.

на кінець **першої години** роботи помітно послаблюється увага учасників  
на **60-70-й хв.** вони починають розмовляти, часто змінюють позу  
на **70-80-й** – розвивається фізична втома  
на **80-90-й** – у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії  
на **90-100-й** – не виключені локальні конфлікти між учасниками  
на **100-110-й хв.** деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення

- 1) відкриття наради
- 2) оголошення доповіді
- 3) культура мови доповідача
- 4) обговорення доповіді
- 5) відповіді на запитання
- 6) рекомендації ведучому (голови) наради
- 7) рекомендації тому, хто виступає

Рішення вченої ради  
Миколаївського національного  
аграрного університету

від 23 квітня 2019 р., протокол № 9

**РІШЕННЯ**  
вченої ради Миколаївського національного аграрного університету  
від 23 квітня 2019 року, протокол № 9  
**«Про визначення області державного замовлення  
трайному здобуття вищої освіти на денну та заочну форми навчання  
на 2019-2020 навчальний рік»**

Заступники та обговорення доповіді індивідуального секретаря  
привілейованої комісії Барбаря С.В. щодо визначення області державного  
замовлення трайному здобуття вищої освіти на денну та заочну форми  
навчання на 2019-2020 навчальний рік, вчена рада університету

**УХВАЛИЛА:**

1. Інформацію щодо області державного замовлення трайному здобуття  
вищої освіти на денну та заочну форми навчання на 2019-2020  
навчальний рік прийняти за основу. Комітетом ради Міністерства освіти  
і науки України про аспірантуру університету визначити область  
державного замовлення на 2019 рік за даними та формами  
навчання усіх освітніх ступенів (див. додаток).
2. Проректору університету, деканам факультетів, заступникам кафедр  
забезпечити виконання державного замовлення та ліцензійних об'єктів  
трайному на денній та заочній формах навчання з відповідним коментарем на  
менше 4 особи на 1 місце державного замовлення закладом до університету,  
Індивідуальні проректору університету,  
деканам факультетів, заступникам кафедр  
Термін: 2019-2020 н.р.
3. Деканам факультетів забезпечити формування аналітичних груп на 2019-  
2020 н.р. чисельністю не менше 10 осіб.  
Індивідуальні деканам факультетів  
Термін: 2019-2020 н.р.
4. Деканам факультетів та привілейованої комісії забезпечити реєстрацію для  
продовження сесійного вступного конкурсу з іменної форми навчання  
Миколаївського НАУ освітнього ступеня «Магістр» на спеціальностях 071 «Облік і  
аудит» освітнього ступеня «Магістр» за спеціальностями 071 «Облік і  
аудит», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування,  
осередкування» та 281 «Публічне управління та адміністрування».  
Індивідуальні: деканам факультетів,  
привілейованої секретар привілейованої комісії  
Барбаря С.В.  
Термін: 13 травня - 3 червня 2019 н.р.

## Інструктивна нарада

*Мета такої наради – передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців.*

## Оперативна нарада (п'ятихвилинка)

*Ця нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю (20-30 хв.). Основне завдання такої наради – одержання інформації «знизу» про стан справ.*

## Методи ефективного проведення нарад



**Метод «мозкової  
атаки»**

## Телеконференції



## ТЕМА 12

### ТЕХНІКА ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ

#### *Форми ділових контактів:*

- ділова бесіда;
- інструктаж;
- прийом відвідувачів;
- відвідання робочих місць підлеглих;
- видавання завдань;
- звіти про виконання завдань тощо.

#### *Підготовка до ділових контактів.*

1. Усі зустрічі, відвідання, прийоми та інші подібні заходи слід, якщо це можливо, планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність проведення їх.
2. Кожній зустрічі і бесіді обов'язково має передувати попередня домовленість.
3. Учасникам зустрічі слід повідомляти, коли вона почнеться і скільки часу триватиме.

4. Сучасний керівник має бути пунктуальним.
5. Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати визначення її мети, підготовку плану проведення, прогноз результатів з врахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).
6. Для успіху ділових контактів керівник повинен створити у колективі сприятливу соціально-психологічну атмосферу.

#### *Проведення ділових бесід*

1. На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовниками.
2. Якщо ви не знаєте відвідувача, слід з'ясувати його посаду, прізвище, ім'я та по батькові, кого він представляє і яка мета його візиту.
3. Під час бесіди співробітник може звернути увагу керівника на негативні моменти у діяльності організації у цілому або ідрозділу (ділянки), де він працює.

4. Підлеглі, залежно від своїх психологічних настанов, вимагають від керівника різних підходів до методів і стилю проведення бесіди.
5. Керівник завжди зацікавлений у тому, щоб виявити справжні прагнення підлеглих.
6. Ділові бесіди, як правило, завершуються прийняттям рішень.

***При проведенні ділової зустрічі слід враховувати, що основна передумова успішного контакту з співрозмовником – не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження.***

## Як це зробити?

- відзначити здібності, успіхи і досягнення співрозмовника;
- виявити зацікавленість в його ідеях і пропозиціях, дати їм високу оцінку;
- підкреслити погляди ваші і співрозмовника, що збігаються, на об'єкт, подію, явище;

## Як це зробити?

- дати змогу співрозмовнику повно і докладно викласти проблему, що його хвилює, не перебиваючи і не спиняючи його;
- висловити впевненість у тому, що ваш колега виконає найсерйозніше доручення; підтримати його в разі невдачі або допомогти йому;
- запропонувати роботу (дати доручення, завдання), яка зацікавить працівника.

7. У процесі бесіди керівнику доцільно звертати увагу на ті якості особистості співрозмовника, які суттєво відрізняють його від інших.

8. Слід спостерігати за мімікою, жестикуляцією, інтонацією та іншими особливостями поведінки людини, враховувати, що на хід бесіди значно впливає самооцінка партнера.

9. В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості.

## *Елементи етики ділових контактів*

**Невід'ємні риси сучасного стилю керівництва – ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника.**

**До підлеглих слід звертатися на «ви» чи «ти»?**

**Ви зайшли в робоче приміщення. Хто має привітатися першим? Ви або присутні в приміщенні?**

**Хто перший вітається керівник чи підлеглий?**

**Відповідати на вітання обов'язково?**

**Прийшовши на роботу,  
вітайте своїх колег.**

**Чи буде доечним  
поцікавтесь їхнім  
здоров'ям, настроєм,  
побажати успіхів у роботі?**

**Частіш  
посміхайтесь,  
намагайтеся бути  
привітним і  
доброзичливим.**

**Чи може керівник  
використовувати в  
своїй мові неповажні,  
лайливі, вульгарні  
слова?**

**Нестриманість, грубість  
керівника – ознака його...  
слабкості, невміння  
знайти гідні методи  
вирішення ситуації або  
конфлікту.**

**Чим можна замінити  
вислови: «ви ледар», «ви  
нероба», «ви нехлюй» та ін.?  
«ви не зробили цього», «ви  
здали незакінчену роботу»,  
«ви помилились у  
розрахунках»**

**Будьте  
ввічливими.**

**Не допускайте  
фамільярності у  
стосунках з  
підлеглими.**

**Під час розмови  
дивіться в очі  
співрозмовнику.**



«прошу»  
чи  
«наказую»?

«доцільно зробити», «подумайте над таким варіантом», «бажано здійснити»

У контактах з підлеглими керівник часто змушений давати критичні оцінки їхнім діям і поведінці.

- критика-аналогія: «Колись я зробив таку саму помилку»;
- критика-співпереживання: «Я добре вас розумію, проте і ви зрозумійте мене, адже роботу не зроблено»;
- критика-занепокоєність: «Я дуже стурбований станом справ, який склався, у таких наших товаришів, як...»;
- критика-зауваження: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь»;

- ✓ якщо проблема, яка турбує відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію або до потрібного йому працівника, підкажіть шляхи розв'язання проблеми;
- ✓ намагайтесь відмовляти тактовно, проте твердо щодо будь-яких прохань або вимог, які не відповідають вашим цілям і завданням;
- ✓ не відмовляйтесь від якомось сказаних слів і відданих наказів, якими би неприємними наслідками це не загрожувало;

Чи потрібно дякувати підлеглому за виконану роботу?

- підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробіть краще, а тепер – не вийшло»;
- критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»;
- критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробіть цю роботу краще»;

*Загальні рекомендації з приймання відвідувачів*

- ✓ не займайтесь одночасно іншими справами;
- ✓ вислухайте його до кінця і не переривайте;
- ✓ намагайтесь не робити записів, коли він викладає суть свого прохання, оскільки це не сприяє довірчій, відвертій бесіді;
- ✓ свою відповідь не починайте з вказівок на недоліки і суперечності, з критики;
- ✓ не допускайте нетактовності і тим більше грубості щодо себе, своєї організації, предмета розмови, коло; використовуйте у цьому випадку фрази типу «Вибачте, ви спокійніше можете говорити?», «Прошу вас у такому тоні зі мною не розмовляти», «Мене це не цікавить», «Прошу вас утриматися від подібних оцінок» та ін.

## ТЕМА 13 ТЕХНІКА КОНТАКТІВ З ПІДЛЕГЛИМИ

1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими;
2. Видавання завдань;
3. Звіт підлеглого;
4. Критика роботи підлеглого;
5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення.

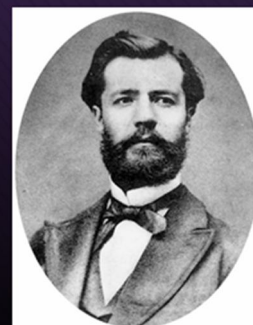
### 1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими

*Принципи, на яких ґрунтуються відносини керівника та підлеглого:*

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.

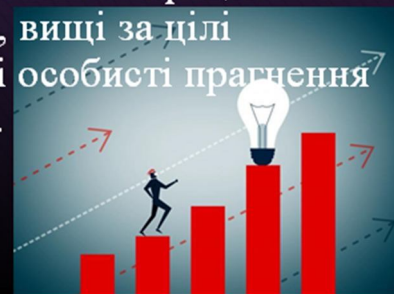


2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.



3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.



**Активні**



**Пасивні**



## Резистентні

- ніколи не намагайтесь повністю виключити можливість своєї неправоти; не говоріть «Ви не праві», а говоріть «Можливо, я не правий»;
- не бійтесь визнати свої помилки;
- не вступайте в полеміку з підлеглими з дрібниць, тим більше, не доводьте суперечку до конфлікту;
- за бажання досягти успіху в контакт з підлеглим використовуйте всі засоби – стимули, переконання, поради, рекомендації і лише в останню чергу – владу і наказ.

- намагається переконати, що доручення не входить до обов'язків підлеглого, передбачених, зокрема, посадовою інструкцією. При цьому слід зазначити, що посадова інструкція підлягає періодичному перегляду і затверджується керівником.
- посилається на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікацію; така ситуація спонукає керівника навчати підлеглого або допомагати йому; в тому й іншому випадках частину роботи і відповідальності бере на себе керівник.

## 3. Звіт підлеглого

Якщо завдання виконано в повному обсязі, своєчасно і без порушень умов, зазначених у ньому, спеціально інформувати про це керівника недоцільно: відсутність усної чи письмової інформації свідчить про те, що завдання виконано в межах установлених параметрів.

## Під час спілкування з підлеглими слід не забувати такі рекомендації:

- якщо підлеглий добився успіху – це їхня заслуга, якщо ж зазнали невдачі – це вина їхнього керівника;
- керівництво має бути виховним: знайти виконавця, вчити і виховувати його краще, ніж постійно все робити самому;
- при максимальному виключенні емоційно-особистих настроїв нерідко доцільно для вирішення конфлікту з підлеглими залучити третій бік – колектив;

## 2. Видавання завдань

Може статися, що, одержавши завдання, виконавець намагатиметься полегшити собі роботу або буде добиватися скасування його, використовуючи такі прийоми:

- посилається на зайнятість;
- доводить, що виконання завдання залежить від третьої особи;
- вимагає допомоги, яка явно не може бути надана;

- шантажує безпосереднього керівника погрозами скарг на адресу вищестоящої або громадської організації, тощо;
- посилається на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладді, а тому не слід починати;
- вказує на неточність або незначну помилку в формулюванні завдання і доводить, що воно не зрозуміле і, в зв'язку з цим, виконати його неможливо;
- намагається переконати керівника в тому, що завдання виконає краще інший працівник.

Якщо завдання виконано частково, не може бути виконано повністю або своєчасно, керівника слід інформувати до закінчення встановленого строку виконання (в разі появи перших ознак, які свідчать про порушення).

#### 4. Критика роботи підлеглого

Критика на адресу підлеглого має бути конструктивною, тобто крім вказівок на помилки й недоліки, вона повинна містити вказівку про те, що і як потрібно виправити, акцентувати увагу не стільки на самому порушенні, скільки на причинах, які його спричинили, містити думку про те, як їх усунути.

Золоте правило  
керівника

«Хвалити при всіх, а  
критикувати один на  
один»

#### 5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення

Перевіряючи виконання, звертайте увагу на вирішення головних завдань, досягнення основних, а не другорядних результатів, дотримання поставлених умов і обмежень.

Не намагайтесь перевірити кожний крок працівника, такий підхід малоефективний.

*«Кадри вирішують все,  
навіть, якщо їх про це  
не просять»*

*(М. Мамчич)*

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Підручники та навчальні посібники

1. 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.
2. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна, І.С. Данілова [та ін.] – Суми : Козацький вал, 2009. – 212, [27] с.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. для студ. вузів / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : ЦНЛ, 2004. – 560 с.
8. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 311 с.
9. 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.
10. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-е вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 471, [1] с.
11. 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. 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.

15. 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.

16. Іванюта П. В. Методологія державного управління національної економіки / П. В. Іванюта // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 100-102.
17. Ілюшик О. Межі здійснення і застосування адміністративного договору та адміністративного акта / О. Ілюшик // Підприємництво, господарство і право. – 2010. – № 9. – С. 96-99.
18. Клименко О. В. Адміністративне право й державне управління: спільне й особливе / О. В. Клименко // Економіка та держава. – 2011. – № 4. – С. 120-122.
19. Коваль П. В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва / П. В. Коваль // Економіка АПК. – 2012. – № 5. – С. 91-98.
20. 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.
21. 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.
22. Корнієнко О. Аналіз витрат і результатів використання керівників на різних рівнях управління / О. Корнієнко // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 4. – С. 38-45.
23. Кочетков В. М. Сутність і особливості ризик–менеджменту на підприємстві / В. М. Кочетков, Н. А. Сирочук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 150-156.
24. Кравчук О. Адміністративно-правові норми у сфері управління майном державної власності / О. Кравчук // Право України. – 2011. – № 10. – С. 210-217.
25. 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.
26. Кукоба В. П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні системи менеджменту підприємств / В. П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 195-201.
27. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компанії: теоретико–методологічні аспекти / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 135-139.
28. 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.
29. Панібратець І. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 2. – С. 42-44.

Навчальне видання

# **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Опорний конспект лекцій

Укладачі:

**Клочан В'ячеслав Васильович**

**Зінгаєва Наталя Євгеніївна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 6,25

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.