

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу



АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

для виконання практичних робіт для здобувачів першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

**МИКОЛАЇВ
2023**

УДК 658.001.3:65.012
A54

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 26 травня 2023 р., протокол № 10.

Укладач:

А. С. Полторак д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Рецензенти:

О. А. Христенко канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

А. В. Кем заступник директора ТОВ «Веселинівська машинно-технологічна станція»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Структурно-логічна схема вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент»	10
Практичне заняття № 1	11
Практичне заняття № 2	17
Практичне заняття № 3	23
Практичне заняття № 4	33
Практичне заняття № 5	39
Практичне заняття № 6	45
Практичне заняття № 7	50
Практичне заняття № 8	56
Практичне заняття № 9	59
Практичне заняття № 10	59
Питання для поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти	62
Форма підсумкового контролю, критерії оцінювання результатів навчання та рейтингова оцінка знань здобувачів вищої освіти з дисципліни	64
Перелік рекомендованих літературних джерел	66

ВСТУП

Основна мета вивчення курсу «Адміністративний менеджмент» – сформуванню у здобувачів вищої освіти компетентності, які дадуть змогу майбутнім менеджерам здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність при управлінні організаціями, приймати управлінські рішення у будь-яких сферах діяльності, на різних рівнях управлінської ієрархії; поглибити уявлення про управлінське мислення, процеси управління, механізми індивідуального і колективного мислення у процесі розробки і прийняття рішень; сформуванню концептуально-технологічні засади адміністративної діяльності на різних рівнях ієрархічних управлінських структур, а також в умовах соціально-культурної самоорганізації громадян; придбати базовий досвід розробки і аналізу управлінських рішень у соціокультурних системах. Опанування вищезазначеного дозволяє сформуванню визначену систему компетентностей та досягти програмних результатів навчання з дисципліни.

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь «Бакалавр»

Семестр 6

Кількість кредитів ECTS 4,0

Кількість модулів 1,0

Кількість змістових модулів 4

Загальна кількість годин 120 год.

Види навчальної діяльності та види навчальних занять, обсяг годин і кредитів:

лекції – 40 год./1,33 кред. ECTS

практичні заняття – 20 год./0,67 кред. ECTS

самостійна робота – 60 год./2,00 кред. ECTS

Форми підсумкового контрольного заходу – залік у 6 семестрі.

У процесі вивчення дисципліни застосовуються інноваційні педагогічні технології, а саме цілеспрямований системний набір прийомів, засобів організації навчальної діяльності, що охоплює весь процес навчання від визначення мети до одержання результатів: комп'ютерні презентації, тестові програми, технології майндмепінгу, система дистанційної освіти Moodle, технології

JeetSi, вбудовані в курс на платформі Moodle, ZOOM та інші.

Робоча програма щорічно оновлюється з урахуванням пропозицій стейкхолдерів та результатів опитування здобувачів вищої освіти, роботодавців та випускників ОПП 073 «Менеджмент».

Передбачені неформальні освітні заходи. Здобувачам пропонуються протягом вивчення дисципліни: індивідуальні завдання, участь у вебінарах та семінарах зі страхування, участь у відкритих лекціях, які проводять поза межами навчального процесу, проходження курсів. Здобувач має право самостійно обирати напрям і вид неформальних освітніх заходів. Оцінка їхніх результатів відбувається за наявності документального підтвердження (сертифікат, свідоцтво, скріншот, програма, запрошення тощо). Перезарахування дисципліни або окремих тем відбувається за бажання здобувача на підставі нормативної внутрішньої документації та Положень МНАУ.

Передбачені інформальні заходи освіти. Передбачається, що здобувач у ході життєвого досвіду має застосовувати здобуті знання та результати, наприклад, вивчаючи наступну тему чи готуючись до всіх видів робіт. І навпаки – здобувачі використовують життєві приклади для трансформації їх в освітній процес.

Можливості набуття програмних результатів в умовах інклюзивної освіти. Для навчання з особливими освітніми потребами застосовуються види та форми здобуття освіти, що враховують їхні потреби та індивідуальні можливості. В університеті є пандус, кнопка виклику, а також особа, яка безпосередньо забезпечує інтеграцію здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами. Для здобувачів вищої освіти із особливими освітніми потребами забезпечується доступність навчання, у т. ч. за допомогою системи Moodle.

Можливість дистанційного (або очно-дистанційного) навчання через:

- систему Moodle (<https://moodle.mnau.edu.ua>);
- платформу онлайн-занять Zoom – для проведення індивідуальних практичних занять, консультацій тощо;
- електронний репозитарій МНАУ – для використання інформаційних матеріалів;
- аудіо- та відео повідомлення з лекційним матеріалом, поясненням особливостей завдань та напрямками їх виконання тощо;
- спілкування через електронну пошту (poltorak@mnau.edu.ua)

та телефонний зв'язок;

- індивідуальний підхід до викладення матеріалу навчальної дисципліни.

- залучення до освітньо-наукових заходів в онлайн-режимі;

- індивідуальний підхід до викладення матеріалу навчальної дисципліни;

- можливість залучення до освітнього процесу куратора академічної групи та людини, яка знаходиться поряд з здобувачем вищої освіти з особливими освітніми потребами (батьки, сестра, брат та інших).

Мовна підготовка. Дисципліна викладається українською мовою. Водночас, з кожної теми виділено ключові слова, які здобувачі вивчають англійською мовою. Здобувачі мають можливість брати участь у вебінарах та наукових заходах англійською мовою.

Форми навчання. Денна (дистанційна, змішана – за наказом по університету, наприклад у зв'язку із дотриманням карантинних заходів). Освітній процес реалізується у таких формах: навчальні заняття (лекційні заняття, практичні заняття, консультації), індивідуальні завдання, самостійна робота, контрольні заходи.

Методи навчання. Пояснювально-ілюстративний (лекції, презентації, навчальна і методична література), інструктивно-репродуктивний (практичні заняття і завдання), проблемного викладу (пізнавальні завдання), евристичний (пошук рішення висунутих у навчанні пізнавальних завдань), дослідницький (завдання пошукового характеру, написання наукових статей, тез, науково-дослідної роботи, відвідування наукового гуртка).

У процесі навчання всі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися **принципів академічної доброчесності** – сукупності етичних принципів та визначених правил провадження освітньої та наукової діяльності, які є обов'язковими для всіх учасників такої діяльності та мають на меті забезпечувати довіру до результатів навчання та наукової діяльності, з урахуванням вимог Закону України «Про вищу освіту», «Про освіту», методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності, Кодексу академічної доброчесності у Миколаївському національному аграрному університеті та інших документів.

Усі академічні тексти (освітні та наукові) здобувачів вищої

освіти обов'язково перевіряються щодо їх відповідності принципам академічної доброчесності, у т. ч. за допомогою програми Unicheck.

Дотримання вимог академічної доброчесності під час створення академічних текстів

Автором (співавтором) освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору є особа, яка зробила особистий інтелектуальний внесок до проведення дослідження, безпосередньо брала участь у його створенні та несе відповідальність за його зміст.

Під час оприлюднення освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору мають бути зазначені всі його автори. Не допускається зазначати як автора освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору особу, яка не відповідає критеріям, визначеним абзацом першим цієї частини. Якщо у проведенні дослідження або створенні освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору брали участь інші особи, що не вказані як його автори, це має бути зазначено у творі із визначенням внеску кожної такої особи.

Освітній (освітньо-науковий, науковий) твір має містити достовірні відомості про використані методи, джерела даних, результати дослідження та отримані наукові (науково-технічні) результати.

Якщо під час проведення дослідження та/або створення освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору були використані розробки, наукові (науково-технічні) результати, що належать іншим особам, це має бути зазначено в освітньому (освітньо-науковому, науковому) творі з посиланням на джерело їх оприлюднення.

Використання загальновідомих фактів чи ідей не потребує окремого зазначення.

Всі текстові запозичення, що використовуються в освітньому (освітньо-науковому, науковому) творі (окрім стандартних текстових кліше), мають бути позначені з посиланням на джерело запозичення.

Текстові запозичення мають бути позначені у спосіб, який дозволяє чітко відокремити їх від власного тексту автора (авторів).

У разі використання автором (авторами) власних, розробок, наукових (науково-технічних) результатів, які були оприлюднені раніше, він (вони) мають зазначити це в освітньому (освітньо-науковому, науковому) творі.

Дотримання вимог академічної доброчесності для здобувачів освіти

Здобувачі освіти зобов'язані виконувати вступні, навчальні, контрольні, кваліфікаційні, конкурсні та інші види завдань самостійно. Самостійність у виконанні завдання означає, що воно має бути виконане:

1) для індивідуальних завдань – особисто здобувачем, а для групових завдань – лише визначеною групою здобувачів, без втручання інших осіб, під керівництвом та контролем викладачів, що визначені як керівники, та затверджені відповідно до нормативної документації закладу вищої освіти з урахуванням індивідуальних потреб і можливостей осіб з особливими освітніми потребами;

2) якщо умови або характер завдання передбачають обмеження у можливих джерелах інформації – без використання недозволених джерел інформації.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані поважати гідність, права, свободи та законні інтереси всіх учасників освітнього процесу, дотримуватися етичних норм.

Дотримання вимог академічної доброчесності під час оцінювання

Оцінювання у сфері вищої освіти і науки відповідає вимогам об'єктивності, валідності та справедливості. Оцінювання є об'єктивним, якщо воно ґрунтується на заздалегідь визначених критеріях. Оцінювання є валідним, якщо воно здійснюється відповідно до критеріїв, що визначаються законодавством України та суб'єктом внутрішнього забезпечення якості освіти. Оцінювання є справедливим, якщо воно проводиться за відсутності конфлікту інтересів, дискримінації та неправомірного впливу на оцінювача.

Мета дисципліни полягає в оволодінні теоретико-методичних та практичних навиків у сфері адміністративно-державного управління.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладення дисципліни, є надання здобувачам вищої освіти: знань про теорію та практику функціонування адміністрацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем; вивчення основних систем адміністративно-державного управління; вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування

адміністративних організацій; засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій державного управління; набуття вмінь приймати рішення в системі адміністративно-державного управління; набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури державного службовця.

Об'єктом дисципліни є процеси адміністративно-державної діяльності – досягнення національних цілей і завдань через державні організації.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність відносин, що виникають в процесі адміністративно-державного управління.

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

№	Тема	Всього, год.	Лекції	Практичні	Сам. робота
Змістовний модуль 1. Теоретичні засади адміністративного менеджменту					
1	Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові	5	2	1	2
2	Становлення та розвиток системи адміністративного управління	5	2	1	2
3	Процеси та системи адміністративно-державного управління	5	2	1	2
4	Управління адміністративним процесом	7	2	1	4
5	Організація діяльності апарату державних органів управління	3,5	1	0,5	2
6	Менеджер в системі адміністративного менеджменту	3,5	1	0,5	3
Разом за змістовний модуль 1.		30	10	5	15
Змістовний модуль 2. Технологія адміністративного менеджменту					
7	Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту	5	2	1	2
8	Технології в системі адміністративного менеджменту	5	2	1	2
9	Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності	7	2	1	4
10	Робота керівника з документами	4	1	1	2
11	Управління змінами в системі адміністративного менеджменту	3,5	1	0,5	2
12	Мотивування працівників апарату управління	5,5	2	0,5	3
Разом за змістовний модуль 2.		30	10	5	15
Змістовний модуль 3. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті					
13	Методи адміністративного менеджменту	6	4	2	4
14	Управлінські рішення в адміністративному менеджменті та їх обґрунтування	7	2	1	4
15	Кар'єра в організації	7	2	1	4
16	Організація та вдосконалення діяльності керівника органу державної влади	6	2	1	3
Разом за змістовний модуль 3.		30	10	5	15

Змістовний модуль 4. Сучасні технології адміністративного менеджменту					
17	Техніка організації і проведення нарад і засідань	14	4	2	8
18	Техніка ділових контактів	14	4	2	8
19	Техніка контактів з підлеглими	7	2	1	4
Разом за змістовний модуль 4.		30	10	5	15
Всього по курсу		120	40	20	60

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Практичні завдання з курсу «Адміністративний менеджмент» виконуються здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти протягом семестру згідно з програмою курсу з метою закріплення теоретичних знань. Викладачем, який веде практичні заняття, здійснюється поточний контроль виконання практичних завдань шляхом перевірки наявності виконаних завдань та індивідуальної співбесіди зі здобувачем вищої освіти за кожним завданням. Кожне завдання оцінюється окремо відповідно до встановлених критеріїв оцінки.

Виконання практичних завдань має творчий характер. Попередньо здобувач вищої освіти повинен вивчити відповідні теми за рекомендованою літературою, список якої наведено у кінці робочої програми. З незрозумілих питань курсу здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти може одержати консультацію викладача дисципліни у відповідні дні за графіком, установленим кафедрою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАН ПЗ 1

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.

Key words: administrative management, administrative activity, administrative process, information cycle, logic-mental cycle, organizational cycle.

Тема 2: «Становлення та розвиток системи адміністративного управління»

1. Американський та європейський підходи до державного управління.

2. Особливості розвитку державної служби в країнах світу.

3. Освіта та принципи системи державної служби.

4. Становлення та розвиток державної служби в Україні.

Key words: *Wilson's approach, Whitta's approach, science of governance, decentralization, state policy*

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

Зміст і послідовність виконання завдання:

1) методом жеребкування академічну групу розбити на підгрупи по 4-5 осіб.

2) визначити лідера підгрупи та дати назву команді.

3) дати відповіді на питання кросворду.

4) підвести підсумки результатів та визначити основні труднощі та помилки.

Питання кросворду:

По горизонталі:

1. Місце - для всього і все на своєму місці.

2. Ввів термін «бюрократії».

5. Автор книги «Принципи наукового управління».

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

10. Підхід, який сприяє з'ясуванню соціальної зумовленості явищ і процесів у державно-управлінських відносинах.

13. Це поєднання доброти і правосуддя.

15. ... означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає організації сили і енергії.

17. Управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко

регламентовані функції.

20. Підхід, що передбачає оцінку розвитку ситуацій та очікувані події шляхом використання моделей структур і процесів державного управління.

22. Вважав, що роботу керівника можна розділити на п'ять функцій: планування, організація, управління, координація та контроль.

По вертикалі:

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

3. Сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату.

4. Для забезпечення вірності і підтримки працівниками політики організації, вони повинні одержувати справедливу заробітну плату за свою службу.

7. Передбачає послухання і повагу до досягнутих угод між фірмою і її робітниками.

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

9. Підхід, який полягає у вивченні державного управління в історичному плані з точки зору історичного взаємозв'язку та розвитку.

11. Підхід, що досліджує реалії моделювання шляхом спостереження, експерименту, проведення соціологічних досліджень.

12. ..., яка, як і розподіл праці, є природним станом справ.

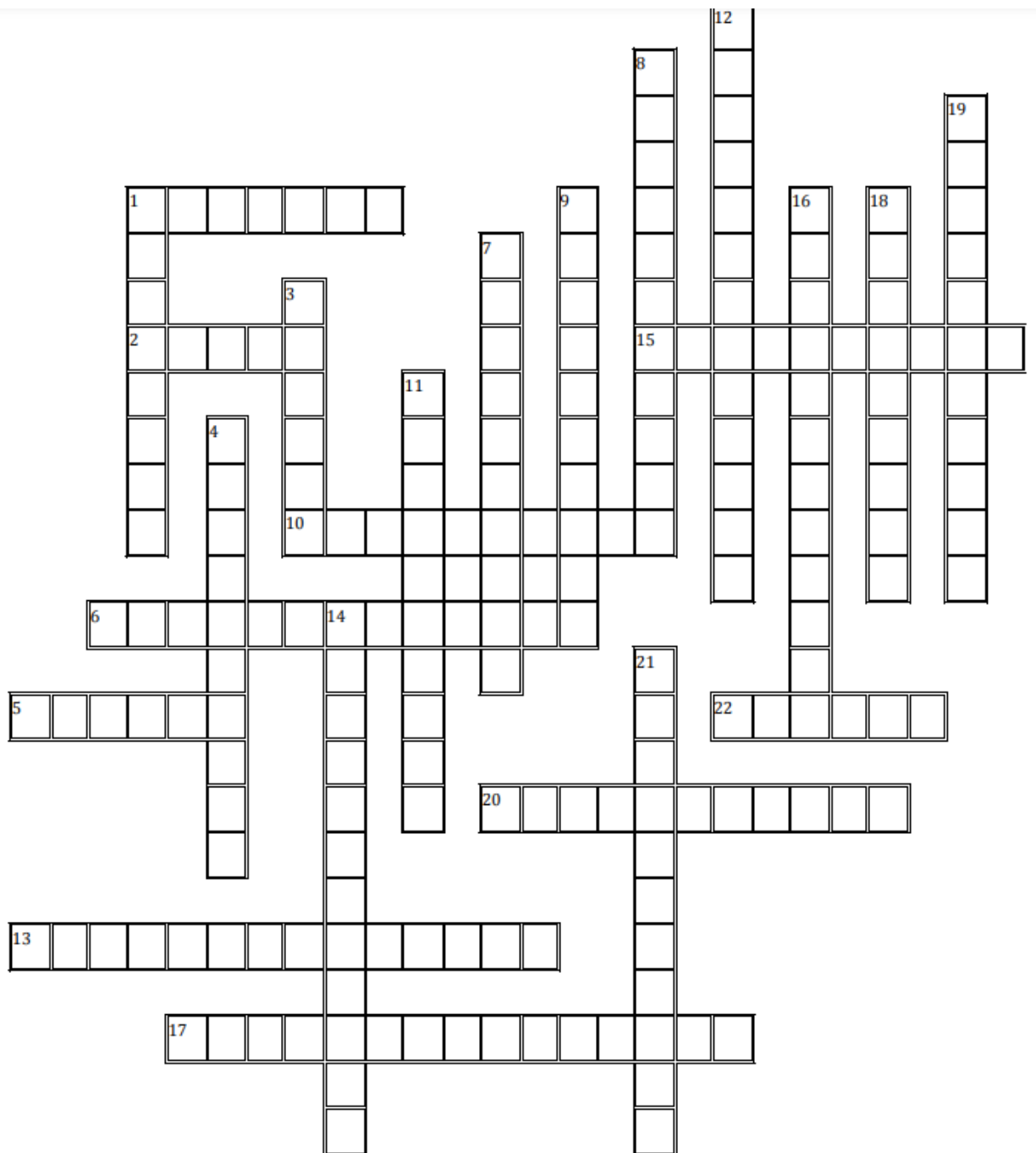
14. Підхід, що забезпечує сприйняття об'єкта дослідження як відкритої, ймовірнісної системи та встановлення зв'язків між її елементами.

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

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

19. Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

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



Тестові завдання:

1. Адміністративний менеджмент – це:

- a) Управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.
- b) Один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на

інститути і встановлений порядок.

- c) Один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає методологічні засади теорії адміністративно-державного управління.
- d) Один з напрямів менеджменту, що вивчає науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність.

2. Адміністрування – це:

- a) Управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.
- b) Адміністративно-державне управління.
- c) Процес досягнення оптимального державного управління шляхом організації.
- d) Методологічні засади теорії адміністративно-державного управління.

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

- a) Правовий підхід.
- b) Історично-правовий підхід.
- c) Структурно-функціональний підхід.
- d) Історичний підхід.

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

- a) Правовий підхід.
- b) Історично-правовий підхід.
- c) Структурно-функціональний підхід.
- d) Адміністративний підхід.

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

- a) Правовий підхід.
- b) Історично-правовий підхід.

- c) Структурно-функціональний підхід.
- d) Адміністративний підхід.

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

- a) Історично-правовий підхід.
- b) Соціально-психологічний підхід.
- c) Структурно-функціональний підхід.
- d) Адміністративний підхід.

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

- a) Економічний підхід.
- b) Статистичний підхід.
- c) Структурно-функціональний підхід.
- d) Системний підхід.

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

- a) Економічний підхід.
- b) Прогностичний підхід.
- c) Моделювання.
- d) Системний підхід.

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

- a) Адміністративний процес.
- b) Адміністративна діяльність.
- c) Адміністрування.
- d) Адміністрація.

10. Інформаційний цикл посадової діяльності управлінський працівників передбачає:

- a) Пошук, збір, передача, обробка, збереження адміністративної інформації.

- b) Пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації.
- c) Збір, обробка, переробка, вироблення інформації.
- d) Збір, обробка, переробка, вироблення адміністративної інформації.

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

- a) Пошук, збір, передача, обробка, збереження адміністративної інформації.
- b) Вироблення і прийняття управлінських рішень.
- c) Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців.
- d) Збір, обробка, переробка, вироблення адміністративної інформації та прийняття рішень.

12. Мета адміністративного менеджменту полягає у:

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

ПЛАН ПЗ 2

Тема 3: «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.

Key words: management by objectives (MBO), innovation, administrative and public administration, non-commercial marketing, political risks, economic risks, technical risks, collateral risks.

Тема 4: «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.

Key words: planning, organization management, controlling, motivation, authorities, personal power.

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

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

Показники доцільності запропонованого проєкту:

1. Чистий приведений ефект:

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

де NPV – чистий приведений ефект;

CF_n – чистий грошовий потік від здійснення;
інвестиції;

I – собівартість інвестиції;

R – коефіцієнт, який характеризує ставку дисконтування (ставка дисконту з урахуванням інфляції: $r_i = (1+r) \times (1+i) - 1$);

I – середньорічний індекс інфляції (коефіцієнт);

N – період, протягом якого кошти вкладаються у фінансові інвестиції (кількість інтервалів, за які нараховуються доходи).

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

$NPV < 0$ – то проєкт варто відхилити;

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

2. Індекс рентабельності:

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

де PI – індекс рентабельності.

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

$PI < 1$ – то проєкт варто відхилити;

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

3. Строк окупності:

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

де I – собівартість інвестиції.

Компанія "Браво" планує впровадити нову технологічну лінію з перероблення сільськогосподарської продукції. Вартість устаткування складає 10 млн грн; термін експлуатації – 5 років. У таблиці 1 наведена загальна характеристика грошового потоку, очікуваного протягом усього терміну реалізації інноваційного проєкту. Дисконтна ставка складає 76%. Необхідно обґрунтувати економічну доцільність управлінського рішення щодо впровадження інноваційного проєкту чи відмови від нього. В аналітичному висновку обґрунтувати доцільність ухвалення даного управлінського рішення з упровадження лінії.

Таблиця 1. Оцінка доцільності вкладання інвестицій в інноваційний проєкт

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

Тестові завдання:

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

- a) Адміністративний процес.
- b) Адміністративно-державний процес.
- c) Адміністративно-державне управління.
- d) Адміністративне управління.

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

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

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

- a) Процеси збору інформаційних ресурсів, що необхідні для функціонування АДУ.
- b) Процес досягнення цілей АДУ, що забезпечується за допомогою безперервних взаємопов'язаних дій.
- c) Сукупність ресурсів, що необхідні для формування та реалізації цілей АДУ.
- d) Закони і принципи загальної теорії управління, а також підходи, на яких формується АДУ.

4. Цілями наукової і інноваційної політики держави є:

- a) Забезпечення прогресивних перетворень у сфері матеріального виробництва.
- b) Зміцнення безпеки і обороноздатності країни.
- c) Збільшення внеску науки і техніки у розвиток економіки країни.
- d) Всі відповіді вірні.

5. Цілями наукової і інноваційної політики держави є:

- a) Підвищення конкурентоспроможності національного продукту на світовому ринку.
- b) Поліпшення екологічної обстановки.
- c) Збереження і розвиток наукових шкіл, що склались.
- d) Всі відповіді вірні.

6. Метою некомерційного маркетингу органів державного управління є:

- a) Вивчення і урахування потреб ринку.
- b) Виявлення між крупних груп населення попиту на соціальні послуги.
- c) Дослідження попиту на послуги державних органів.
- d) Приведення діяльності органів державної влади до відповідності з потребами соціальних груп населення.

7. Однією із цілей некомерційного маркетингу є:

- a) Підвищення ефективності діяльності некомерційних

організацій.

- b) Дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.
- c) Приведення діяльності органів державної влади, громадських, релігійних і благодійних організацій до відповідності до потреб соціальних груп населення.
- d) Забезпеченні результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

8. Однією із цілей некомерційного маркетингу є:

- a) Підвищення ефективності діяльності некомерційних організацій.
- b) Дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.
- c) Забезпечення більш раціонального і оптимального розподілу соціальних і інших послуг.
- d) Забезпеченні результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

9. Однією із цілей некомерційного маркетингу є:

- a) Підвищення ефективності діяльності некомерційних організацій.
- b) Дослідження структури зовнішнього середовища і визначення стану цього середовища.
- c) Формування позитивної суспільної думки по відношенню конкретних програм, соціальних інститутів, державних і громадських діячів тощо.
- d) Забезпечення результативного функціонування функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

10. Управлінська діяльність по вивченню основних закономірностей формування попиту і пропозиції на ринку управлінських послуг з метою виявлення і придбання або

розробки та просування найякісніших і найперспективніших продуктів, що реалізуються на даному ринку – це:

- a) Адміністративно-державне управління.
- b) Адміністративний процес.
- c) Економічний підхід до адміністративного менеджменту.
- d) Адміністративний маркетинг.

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

- a) Політико-економічні ризики.
- b) Економічні ризики.
- c) Економіко-правові ризики.
- d) Політичні ризики.

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

- a) Політико-економічні ризики.
- b) Економічні ризики.
- c) Економіко-правові ризики.
- d) Політичні ризики.

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

- a) Політико-економічні ризики.
- b) Економічні ризики.
- c) Екологічні ризики.
- d) Технічні ризики.

ПЛАН ПЗ 3

Тема 5: «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.
4. Верховна Рада та президент України, їх повноваження.

Key words: the apparatus of state administration, bodies of executive power, collegiate bodies of state administration, unitary authorities of state administration.

Тема 6: «Менеджер в системі адміністративного менеджменту»

1. Зміст і характер праці менеджера.
2. Менеджери й підприємці.
3. Статус керівника організації, його влада та сила.

Key words: manager, labor potential, specialist, employee.

Практичне завдання:

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

Зміст і послідовність виконання завдання:

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

Перелік повноважень:

1. Вживає заходів щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина.
2. Визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики.
3. Визначення перспектив і пріоритетних напрямів розвитку у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності;
4. Виконує функції, визначені Конституцією та законами України, актами Президента України.
5. Викуп земельних ділянок для суспільних потреб відповідних територіальних громад сіл, селищ, міст.
6. Вирішення земельних спорів.
7. Перевірка відповідності Конституції України чинних міжнародних договорів України або тих міжнародних договорів, що

вносяться до Верховної Ради України для надання згоди на їх обов'язковість.

8. Внесення пропозицій до районної ради щодо встановлення і зміни меж сіл, селищ, міст.

9. Встановлення та зміна меж районів у містах з районним поділом.

10. Додержання конституційної процедури розслідування і розгляду справи про усунення Президента України з поста в порядку імпічменту.

11. Призначає на посади та звільняє з посад вище командування Збройних Сил України, інших військових формувань.

12. Здійснює керівництво у сферах національної безпеки та оборони держави.

13. Забезпечення інтеграції вітчизняної освіти і науки у світову систему із збереженням і захистом національних інтересів.

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

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

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

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

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

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

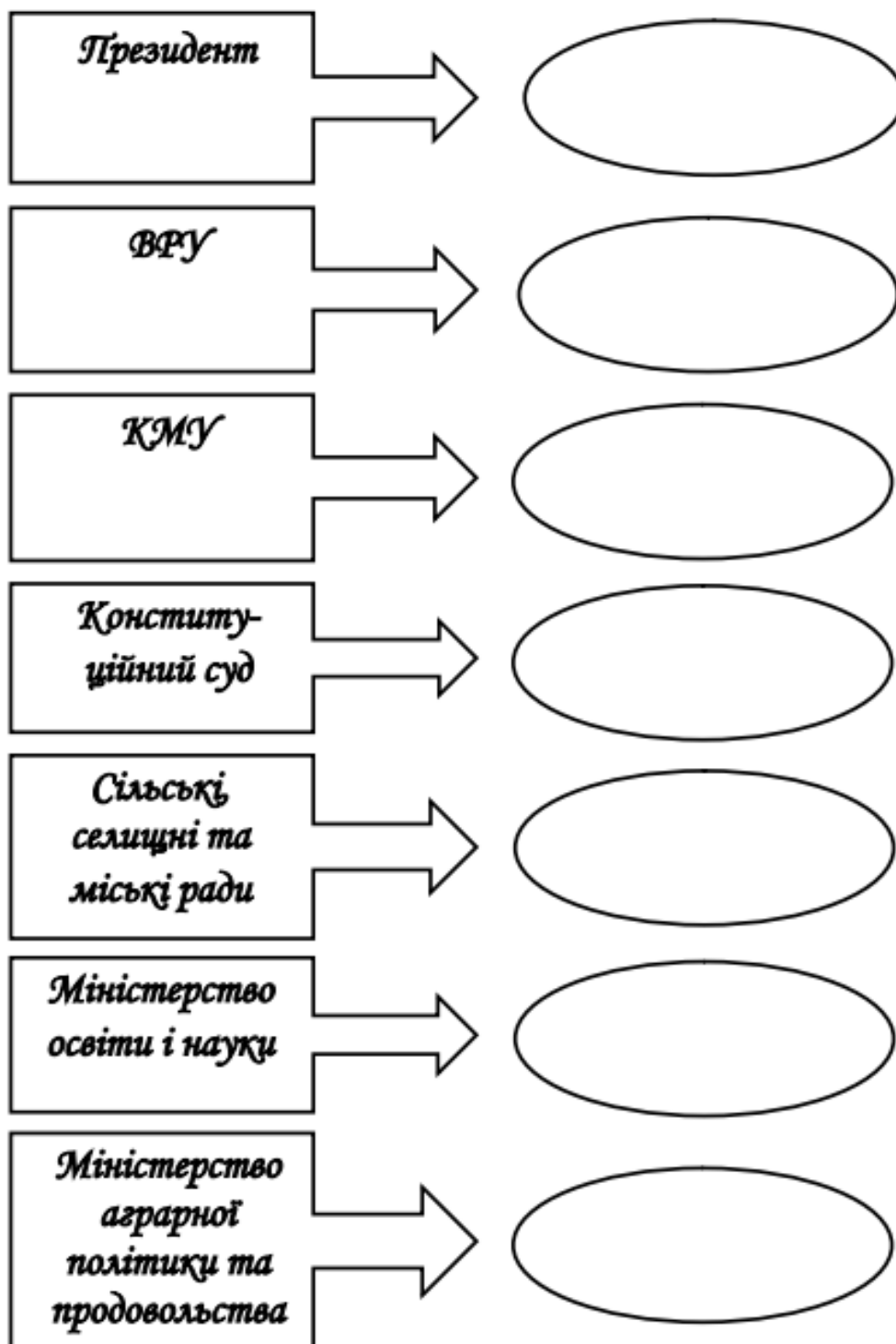
20. Участь у формуванні та реалізації інноваційної, інвестиційної і соціальної політики у сільській місцевості.

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

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

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

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



Тестові завдання:

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

- a) Органи державного управління.
- b) Апарат державного управління.
- c) Органи виконавчої влади.
- d) Апарат управління.

2. Апарат державного управління – це:

a) Система взаємопов'язаних органів, які здійснюють керівництво господарською діяльністю державних підприємств і організацій.

b) Система взаємопов'язаних органів, які здійснюють державне регулювання всіма галузями економіки.

c) Система взаємопов'язаних органів, які діють від імені держави, мають владні повноваження, компетенцію, визначену структуру і кадри.

d) Сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління.

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

- a) Центральні, місцеві, республіканські, міжтериторіальні.
- b) Центральні, республіканські, місцеві.
- c) Республіканські, міжтериторіальні, міжнародні.
- d) Місцеві, районні, селищні.

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

a) Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.

b) Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.

c) Місцевих органів державного управління.

d) Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

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

- a) Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
- b) Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
- c) Місцевих органів державного управління.
- d) Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

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

- a) Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
- b) Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
- c) Місцевих органів державного управління.
- d) Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

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

- a) Органів, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком.
- b) Органів, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.
- c) Місцевих органів державного управління.
- d) Органів, які утворюються ВРУ, Президентом України, представницькими органами влади.

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

- a) Місцевих органів держуправління.
- b) Республіканських органів держуправління.
- c) Міжтериторіальних органів держуправління.
- d) Центральних органів держуправління.

9. За територіальними масштабами діяльності Миколаївська держадміністрація відноситься до:

- a) Місцевих органів держуправління.

- b) Республіканських органів держуправління.
- c) Міжтериторіальних органів держуправління.
- d) Центральних органів держуправління.

10. За територіальними масштабами діяльності митниця відноситься до:

- a) Місцевих органів держуправління.
- b) Республіканських органів держуправління.
- c) Міжтериторіальних органів держуправління.
- d) Центральних органів держуправління.

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

- a) Місцевих органів держуправління.
- b) Колегіальних органів держуправління.
- c) Центральних органів держуправління.
- d) Єдиноначальних органів держуправління.

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

- a) Орган виконавчої влади.
- b) Орган законодавчої влади.
- c) Місцевий орган держуправління.
- d) Апарат держуправління.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ТЕХНОЛОГІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 7: «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.

Key words: analysis, diagnosis, social module, organizational module, financial module.

Практичне завдання:

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

Зміст і послідовність виконання завдання: У тренінгу братиме участь четверо гравців в полі та дві групи суддів. Протягом двох хвилин перший гравець зобов'язаний повторювати всі рухи другого гравця, виконувані ним довільно: будь-які рухи сидячи, стоячи, в русі по кімнаті. Крім того, першого гравця належить відповідати на безперервні питання третього і четвертого гравців. Питання можуть бути будь-якими. Коли вичерпається фантазія одного з запитувачів, в справу негайно включається другий.

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

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

Завершення: обговорення вправи.

- Які дії було складніше виконувати – повторювати рухи партнера або відповідати на питання?
- Чи траплялися під час гри миті кризи, коли ви розуміли, що втрачаєте контроль над ситуацією? Що допомогло вам подолати такі моменти і повернутися до виконання завдання?
- Що ви винесли для себе з гри? Що ви думаєте зараз про сильні і слабкі сторони своєї поведінки в кризовій ситуації?

Тестові завдання:

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

- a. Соціальний модуль.
- b. Просторовий аналіз.
- c. Організаційний модуль.
- d. Організаційно-соціальний модуль.

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

- a. Соціальний модуль.
- b. Просторовий аналіз.
- c. Організаційний модуль.
- d. Організаційно-соціальний модуль.

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

- a. Соціальний модуль.
- b. Просторовий аналіз.
- c. Фінансовий модуль.
- d. Організаційно-фінансовий модуль.

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

- a. Поелементний аналіз організації управління.

- b. Просторовий аналіз організації управління.
- c. Часовий аналіз організації управління.
- d. Загальний аналіз організації управління.

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

- a. Поелементний аналіз організації управління.
- b. Просторовий аналіз організації управління.
- c. Часовий аналіз організації управління.
- d. Загальний аналіз організації управління.

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

- a. Поелементний аналіз організації управління.
- b. Просторовий аналіз організації управління.
- c. Часовий аналіз організації управління.
- d. Загальний аналіз організації управління.

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

- a. Матеріальне забезпечення та енергопостачання.
- b. Управління людським фактором.
- c. Управління довгостроковими ресурсами.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Фінансово-економічна діяльність.
- b. Управління людським фактором.
- c. Управління довгостроковими ресурсами.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Управління людським фактором.
- b. Матеріальне забезпечення та енергопостачання
- c. Управління довгостроковими ресурсами.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Довірчі бесіди.
- b. Анкетування.
- c. Спостереження.
- d. Всі відповіді вірні.

ПЛАН ПЗ 4

Тема 8: «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.

Key words: analysis of information, activity analysis, budget, business planning, summary, operating system, monitoring system, system of providing solutions, knowledge system, communication systems.

Тема 9: «Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності»

1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації.
2. Джерела і канали інформації.
3. Вимоги до інформаційного забезпечення.
4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією.
5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.
6. Охорона комерційної таємниці.

Key words: information, scientific and technical information, accounting and financial information, management information, commercial secrets.

Практичне завдання:

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

ситуації; навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно в умовах змагання.

Тренінг «Перемога чи поразка»

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

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

Кожному гравцеві на хід дається 10 секунд, після чого він стає в хвіст колони. Вся гра триває три хвилини. Після пояснення умов проводиться жеребкування, щоб визначити, яка з команд починає гру. Коли гра закінчена, визначається переможець. Потім починається обговорення:

1. Що позначають для вас виграш і програш?
2. Чи можна витягти виграш з поразки?
3. Чи завжди перемога пов'язана з чийось програшем?
4. Згадайте і опишіть ситуацію зі свого життя, в результаті якої за підсумками змагання / суперництва / конфлікту співвідношення сторін було "win-win" або "lose-lose" ("виграш-виграш" або "програш-програш").
5. Згадайте поведінку тренера в ході підготовки гри. Тренерська установка на суперництво, на підкреслення ролі лідера, створення призового фонду, вибір капітанів - людей з розвиненим почуттям честолюбства позначилися на емоційному напруженні гри і на те, що команди не задумалися про можливість співпраці, а були свідомо кинуті тренером в пучину азартного змагання.

Обговорення можливостей інших тренерських установок перед грою і визначення для себе лідерських функцій тренера.

Тестові питання:

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

- a. Методи праці.
- b. Час, за який було виконано завдання.
- c. Операції, що були виконані.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Кількість продукції, що була вироблена.
- b. Час, за який було виконано завдання.
- c. Операції, що були виконані.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Карта реєстрації функцій для групи людей.
- b. Карта реєстрації робочих функцій.
- c. Карта компетентності.
- d. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

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

- a. Карта реєстрації функцій для групи людей.
- b. Карта реєстрації робочих функцій.
- c. Карта компетентності.
- d. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

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

- a. Карта реєстрації функцій для групи людей.
- b. Карта реєстрації робочих функцій.
- c. Карта компетентності.
- d. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

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

- a. Карта реєстрації функцій для групи людей.
- b. Карта реєстрації робочих функцій.
- c. Карта компетентності.
- d. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

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

- a. Карта реєстрації функцій для групи людей.
- b. Карта реєстрації робочих функцій.
- c. Карта реєстрації функцій обох рук.
- d. Карта реєстрації функцій «людина-машина».

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

- a. Створення нової організації.
- b. Зміна керівника організації.
- c. Ротація кадрів.
- d. Введення в дію нового обладнання.

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

- a. Реструктуризація старої організації.
- b. Зміна керівника організації.
- c. Ротація кадрів.
- d. Введення в дію нового обладнання.

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

- a. Зміна в підходах та методах управління організацією.
- b. Зміна керівника організації.
- c. Ротація кадрів.
- d. Введення в дію нового обладнання.

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

- a. Зміна напрямку діяльності організації.
- b. Зміна керівника організації.

- c. Ротація кадрів.
- d. Введення в дію нового обладнання.

12. При аналізі інформації досліджуються:

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

13. При аналізі діяльності організації досліджуються:

- a. Засоби, за якими установа організована для здійснення своїх основних функцій.
- b. Функції окремих працівників поряд зі засобами та методами раціоналізації процесу праці.
- c. Зв'язки між відділами, розподіл прав та обов'язків.
- d. Методи трудової діяльності.

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

- a. Бюджет.
- b. Бізнес-план.
- c. Карта реєстрації робочих функцій.
- d. План виробництва.

15. Технологія, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної

ситуації як всередині організації, так і за її межами – це:

- a. Бюджет.
- b. Бізнес-план.
- c. Карта реєстрації робочих функцій.
- d. План виробництва.

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

- a. Опис основних конкурентів.
- b. Основний споживач та покупець.
- c. Основна маркетингова стратегія.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Опис основних конкурентів.
- b. Основний споживач та покупець.
- c. Специфічні конкурентоспроможні риси товару.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів.
- b. Опис продукту або послуги та його індивідуальні риси.
- c. Виробництво, торгівельна мережа, сервіс та інші сфери діяльності.
- d. Фінансові потреби та різні джерела фінансування.

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

- a. Можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів.
- b. Опис продукту або послуги та його індивідуальні риси.
- c. Виробництво, торгівельна мережа, сервіс та інші сфери діяльності.
- d. Фінансові потреби та різні джерела фінансування.

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

- a. Система/функція моніторингу.
- b. Система/функція знань.
- c. Операційна система/функція.
- d. Комунікаційна система/функція.

ПЛАН ПЗ 5

Тема 10: «Робота керівника з документами»

1. Види управлінської документації.
2. Робота з вхідними документами.
3. Робота з внутрішніми та вихідними документами.
4. Робота з документами по кадрах.

Key words: questionnaire, an extract from the official document, an indication, an own document, a certificate, a memorandum, a letter, an order.

Тема 11: «Управління змінами в системі адміністративного менеджменту»

1. Підходи до оцінки діяльності органів управління.
2. Адміністративний і службовий контроль.
3. Періодичні атестації працівників.
4. Практика контрольно-наглядової діяльності в сучасній Україні.
5. Процедури реалізації прав і обов'язків громадян у сфері управління.

Key words: psychological changes, social changes, cultural changes, political changes, economic changes, technological changes.

Тема 12: «Мотивування працівників апарату управління»

1. Мотивація персоналу: сутність, значення.
2. Матеріальна мотивація трудової діяльності.
3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація.
4. Тарифна система оплати праці.
5. Особливості організації системи преміювання.
6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Key words: need, motive, incentive, motivational potential, tariff net, wages.

Практичне завдання:

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

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

Зміни в організації

ПАТ „Сіґма” є провідним підприємством, що займається продажем мінеральних добрив по телефону (колцентр). У 2022 році продаж продукції підприємства зріс на 30%. Окрім продажу на вітчизняному ринку, підприємство експортує 40% всієї продукції в країни СНД.

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

Сергій М’ясников, генеральний директор ПАТ „Сіґма”, керується у своїй практичній діяльності двома моментами: раціональною структурою підприємства та особистим контролем за діяльністю всіх його підрозділів.

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

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

Євгену здавалося, що він побудував міцний відділ. Він впровадив систему внутрішнього навчання новоприбулих працівників (працювати із клієнтами їх навчали наставники, передаючи їм

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Питання для обговорення:

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

Тестові питання:

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

- a. Суспільні зміни.
- b. Психологічні зміни.
- c. Культурні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Психологічні зміни.
- b. Суспільні зміни.
- c. Культурні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Суспільні зміни.
- b. Культурні зміни.
- c. Психологічні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Суспільні зміни.
- b. Психологічні зміни.
- c. Культурні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Суспільні зміни.
- b. Технологічні зміни.
- c. Культурні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Перехід до виробництва інших товарів.
- b. Перехід на нові технології.
- c. Перехід до сучасних методів виробництва.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Отримання нової кваліфікації.
- b. Перехід на нові методи роботи.
- c. Зміну характеру і засобів нагляду.
- d. Всі відповіді вірні.

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

- a. Суспільні зміни.
- b. Психологічні зміни.
- c. Культурні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Психологічні зміни.
- b. Суспільні зміни.
- c. Культурні зміни.
- d. Економічні зміни.

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

- a. Суспільні зміни.
- b. Культурні зміни.
- c. Психологічні зміни.
- d. Економічні зміни.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПЛАН ПЗ 6

Тема 13: «Методи адміністративного менеджменту»

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

Key words: methods of administrative management, moral and ethical methods, socio-political methods, economic methods, legal methods, administrative methods.

Практичне завдання:

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

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

Шан Ян

З книги китайського реформатора Шан Ян (390 – 338 рр. до н. е.): Порядок в державі досягається трьома шляхами: законом, довірою і властю. Якщо правитель випустить з своїх рук владу, йому загрожує загибель. Якщо правитель і сановники нехтують законом і діють, виходячи з особистих мотивів, неминуча смута. Тому, якщо при введенні закону проводиться чітке розмежування прав і обов'язків і при цьому забороняється порушувати закон в корисливих цілях, буде досягнуто хороше правління. Якщо владою розпоряджається тільки правитель, він вселяє трепет. Всі привілеї і платні, чиновницькі посади і ранги знатності повинні даватися лише за службу у війську, інших шляхів не повинно бути. Бо тільки таким шляхом можна з розумного і дурного, знатного і просто людина, хороброго і боягуза, гідного і нікчемного – з кожного з них вичавити всі знання, всю їхню силу м'язів і змусити ризикувати життям для правителя. І тоді за ними, як потоки води, хлинуть зі всієї Піднебесної видатні люди, здатні і гідні. Всяк, хто не послухається наказу царя, порушить державну заборону або виступить проти порядків правителя, повинен бути страчений, і до нього не можна проявляти жодної поблажливості, будь він першим радником царя,

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

Ознаки виникнення яких методів адміністративного менеджменту можна помітити на даному етапі розвитку науки управління? Охарактеризуйте їх.

Тестові завдання:

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

- a. Адміністративно-розпорядчі методи управління.
- b. Організаційно-розпорядчі методи управління.
- c. Методи адміністративного менеджменту.
- d. Методи державного управління.

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

- a. Організаційного.
- b. Організаційно-розпорядчого.
- c. Адміністративного.
- d. Адміністративно-розпорядчого.

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

- a. Організаційного.
- b. Організаційно-розпорядчого.
- c. Адміністративного.
- d. Адміністративно-розпорядчого.

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

- a. Організаційного.
- b. Організаційно-розпорядчого.
- c. Адміністративного.
- d. Адміністративно-розпорядчого.

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

- a. Організаційного.
- b. Організаційно-розпорядчого.
- c. Адміністративного.
- d. Адміністративно-розпорядчого.

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

- a. Методи державного управління.
- b. Методи управління.
- c. Організаційно-розпорядчі методи управління.
- d. Соціально-політичні методи управління.

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

- a. Морально-психологічні методи управління.
- b. Морально-етичні методи управління.
- c. Соціально-етичні методи управління.
- d. Соціально-політичні методи управління.

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

- a. Морально-психологічні методи управління.
- b. Морально-етичні методи управління.
- c. Соціально-етичні методи управління.
- d. Соціально-політичні методи управління.

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

- a. Методів державного управління.
- b. Функцій державного управління.
- c. Соціально-політичних методів управління.
- d. Методів державного регулювання.

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

- a. Методів державного управління.
- b. Функцій державного управління.
- c. Соціально-політичних методів управління.
- d. Методів державного регулювання.

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

- a. Методів державного управління.
- b. Функцій державного управління.
- c. Соціально-політичних методів управління.
- d. Методів державного регулювання.

12. Оформлення державних замовлень є прикладом застосування:

- a. Методів державного управління.
- b. Функцій державного управління.
- c. Соціально-політичних методів управління.
- d. Методів державного регулювання.

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

- a. Розпорядчі методи державного управління.
- b. Дисциплінарні методи державного управління.
- c. Організаційно-розпорядчі методи державного управління.
- d. Правові методи державного управління.

14. Правові методи державного управління – це:

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

b. Способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей відповідно до правових компонентів держави.

c. Сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації.

d. Сукупність засобів, способів і прийомів впливу держави, її органів та інститутів на суспільно-економічні відносини суспільства.

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

- a. Правові методи державного управління.
- b. Юридичні методи державного управління.
- c. Адміністративні методи державного управління.
- d. Організаційно-правові методи державного управління.

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

- a. Соціально-етичні методи державного управління.
- b. Соціально-психологічні методи державного управління.
- c. Соціально-економічні методи державного управління.
- d. Психологічні методи державного управління.

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

- a. Адміністративні методи.
- b. Методи соціально-психологічного впливу.
- c. Методи психологічного впливу.
- d. Організаційно-психологічні методи.

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

- a. Адміністративні методи.
- b. Методи соціально-психологічного впливу.
- c. Методи психологічного впливу.
- d. Організаційно-психологічні методи.

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

- a. Адміністративні методи.
- b. Методи соціально-психологічного впливу.

- c. Методи психологічного впливу.
- d. Організаційно-психологічні методи.

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

- a. Соціальне нормування.
- b. Соціальне прогнозування.
- c. Соціальне регулювання.
- d. Соціальне планування.

ПЛАН ПЗ 7

Тема 14: «Управлінські рішення в адміністративному менеджменті та їх обґрунтування»

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.

2. Основні підходи до прийняття рішення.

3. Обґрунтування управлінських рішень.

Key words: solutions, quantitative methods, qualitative methods, mathematical programming, expert methods.

Тема 15: «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.

Key words: career, stage "staff", stage "progress", stage "support", career phases.

Практичне завдання:

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

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

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

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

1. Викладайтеся на роботі

Викладайтеся на роботі! Ви будете здивовані наскільки люди цінують справжні, осмислені робочі відносини. Не потрібно бути корпоративним роботом. В Шеріл Сендберг є відмінна цитата на цю тему: “Мотивація приходить, коли ми працюємо над речами, які нас хвилюють. Але вона також залежить від людей з якими ми працюємо, і про які ми піклуємося. Турбота – це знання. Ми повинні знати, що вони люблять і ненавидять, що вони відчувають, а не тільки те, що діється у них в головах. Якщо ми хочемо завоювати їхні серця і голови, ми самі повинні керувати і серцем, і головою. Я не вірю, що ми ділимося на дві частини: професіонали з понеділка по п’ятницю, і справжні весь інший час. Це розділення, можливо, ніколи й не працювало, але в сьогоднішніх реаліях в ньому взагалі немає сенсу. Ми всі професіонали і ми всі реальні, одночасно”.

2. Надихайте!

Вам не все одно. Ви по-справжньому хочете змінити ситуацію. Люди бачать це в ваших рухах, чують у вашому голосі. Знаєте що? Харизма заразлива. Вона надихне ваших працівників і ваших клієнтів! Вона допоможе вам у вашому просуванні. Кар’єрне зростання буде забезпечений! Якщо ви ставитеся до роботи, як до обов’язку – вона і буде обов’язком. Але якщо ви захоплені тим, що ви робите і змінами, які ви хочете зробити, робота ніколи більше не буде тягарем. Це стане місією. І це змінить все.

3. Виділіть головне

У якийсь момент у вас з’явиться список завдань, яких ви не

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

4. Побудуйте картину майбутнього

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

5. Не бійтеся невдач

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

6. Працюйте творчо

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

7. Будьте наполегливі

Більшість людей не можуть адекватно справлятися з відмовами і неприємностями. Але ніхто не казав, що вирішувати складні і важливі проблеми буде просто. Тільки ті, хто зберіг завзятість,

зуміли домогтися поставлених цілей. Дотримуйтеся початкового курсу. Подивіться на AirBnB: у них пішло на це більше тисячі днів, але ж де вони зараз!

8. Переборіть страх

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

9. Ніколи не виправдуйтеся

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

10. Цінуйте момент

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

Тестові завдання:

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

- a. Цінності.
- b. Схильність.
- c. Здібності.
- d. Відношення.

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

- a. Цінності.
- b. Схильність.
- c. Потреби.
- d. Відношення.

3. Припущення людини про результати діяльності, про винагороду, тобто про компенсації зусиль у виді яких-небудь

благ – це:

- a. Цінності.
- b. Схильність.
- c. Потреби.
- d. Очікування.

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

- a. Цінності.
- b. Схильність.
- c. Потреби.
- d. Сприйняття.

5. Результативність кар'єри означає:

- a. Чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.
- b. Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.
- c. Спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.
- d. Наявність в індивідуумі ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.

6. Адаптованість кар'єри означає:

- a. Чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.
- b. Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.
- c. Спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.
- d. Наявність в індивідуумі ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.

7. Тотожність кар'єри означає:

- a. Чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.
- b. Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках.
- c. Спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.
- d. Наявність в індивідуумі ясності щодо своїх інтересів,

цінностей і надій на майбутнє.

8. Стадія кар'єри «прогрес» передбачає:

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

9. Стадія кар'єри «підтримка» передбачає:

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

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

- a. Програма орієнтації.
- b. Програма навчання.
- c. Оцінка результативності.
- d. Програма поповнення.

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

- a. Програма орієнтації.
- b. Програма навчання.
- c. Програма горизонтальних пересувань.
- d. Програма поповнення.

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

- a. Програма орієнтації.

- b. Програма навчання.
- c. Програма горизонтальних пересувань.
- d. Програма поповнення.

ПЛАН ПЗ 8

Тема 16: «Організація та вдосконалення діяльності керівника органу державної влади»

1. Характер управлінської діяльності.
2. Основні види поділу та кооперування праці в організації діяльності державних службовців.
3. Особливості функціонального, професійного та кваліфікаційного поділу праці в органах державної влади й місцевого самоврядування.
4. Регламентування посадових обов'язків в організації діяльності державних службовців.

Key words: management activity, co-operation of labor, office instruction, general obligations of public worker.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4 СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 17: «Техніка організації і 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.

Key words: meeting, meeting, meeting, instructive meeting, operative meeting, method of "brainstorming".

Практичне завдання:

Мета: узагальнення теоретичних засад організаційно-правового забезпечення діяльності керівника органу виконавчої влади і обґрунтування наукових висновків і пропозицій її вдосконалення в практиці державного управління в Україні.

Зміст і послідовність виконання завдання: проведення опитування з теми; написати есе.

Есе на тему:

«Як би я став державним службовцем, перше, що я б змінив це...»

Тестові завдання:

1. Зміст організації діяльності державного службовця включає:

- а. Вибір раціональної системи і методів роботи; підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; створення належних умов праці і сприятливого клімату;
- б. Розподіл і кооперацію праці працівників; підбір і розстановку кадрів; створення належних умов праці і сприятливого клімату;
- с. Підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; використання засобів механізації управлінських робіт; вибір раціональної системи і методів роботи;
- д. Розподіл і кооперацію праці працівників; вибір раціональної системи і методів особистої праці; підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; створення належних умов праці і сприятливого клімату; використання засобів механізації управлінських робіт.

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

- а. Робота з документами; прийом спеціалістів і працівників організації; прийом відвідувачів; робота в підрозділі;
- б. Наради; прийом спеціалістів і працівників організації; службові відрядження; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання;
- с. Робота з документами; прийом відвідувачів; робота в окремих структурних підрозділах; відвідування інших організацій; навчання;
- д. Робота з документами; службові відрядження; наради; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання.

3. До чинників працездатності державного службовця належать:

- а. Позитивне мислення; складність і інтенсивність праці; соціально-економічні умови; морально-психологічний клімат в колективі; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;
- б. Соціально-економічні умови; морально-психологічний клімат в колективі; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;

с. Складність і інтенсивність праці; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;

д. Рівень освіти; складність і інтенсивність праці; соціально-економічні умови; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня.

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

а. Міцні зв'язки; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

б. Професійні та моральні якості; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

с. Міцні зв'язки; професійні якості; організаторські здібності;

д. Стійке матеріальне становище; хороші зв'язки; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

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

а. Сумлінне виконання своїх службових обов'язків та шанобливе ставлення до громадян та колег при наданні управлінських послуг;

б. Проведення агітації на підтримку політичних партій та рухів за місцем роботи державного службовця;

с. Бюрократичне ставлення до громадян, керівників і співробітників, дотримання жорсткого стилю спілкування;

д. Погрози в адрес колег за невиконання управлінських рішень.

6. Основною метою наукової організації управлінської праці є:

а. Застосування технічних засобів;

б. Використання досягнень науки і передового досвіду;

с. Досягнення результатів;

д. Збереження здоров'я і працездатності працівників.

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

а. Економічного;

- b. Психофізіологічного;
- c. Адміністративного;
- d. Соціального.

8. Праця державного службовця як процес характеризується:

- a. Предметно-дієвим аспектом;
- b. Принципами ефективного функціонування процесу;
- c. Самою працею, предметом і знаряддями праці;
- d. Фізіологічним аспектом.

9. Організація діяльності – це:

- a. Процес створення умов ефективного функціонування державного органу;
- b. Процес планування діяльності в державному органі;
- c. Процес визначення принципів ефективного функціонування державного органу;
- d. Використання потенціалу працівників у процесі їх діяльності.

10. До елементів організації діяльності державного службовця належать:

- a. Професійний підбір на вакантні посади;
- b. Створення ефективної структури управління;
- c. Трудові процеси;
- d. Функції та завдання.

ПЛАН ПЗ 9

Тема 18: «Техніка ділових контактів»

1. Підготовка до ділових контактів.
2. Проведення ділових бесід.
3. Елементи етики ділових бесід.
4. Загальні рекомендації з прийняття відвідувачів.

Key words: business contacts, business conversation, briefing, reception of visitors, attendance of work places by subordinates, issuing tasks, performance reports.

ПЛАН ПЗ 10

Тема 19: «Техніка контактів з підлеглими»

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

Key words: active staff, passive staff, resilient personnel, criticism.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. У чому полягає концепція «нового державного управління»?
2. У чому полягає концепція демократичного державного управління?
3. Назвіть специфіку системи державно-адміністративного управління в Україні.
4. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення.
5. Що таке процес адміністративно-державного управління?
6. У чому полягають маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління?
7. У чому полягають інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління?
8. Поняття державного апарату.
9. Організаційно-правові форми виконавчої влади в Україні.
10. Структура та організація органів державної влади.
11. Процес організації праці в державних установах.
12. Основні напрями вдосконалювання організації праці апарату державних установ.
13. Організація праці у групах структурних підрозділів (фактори потенційної норми керованості, органічні функції керівника, порушення службової субординації).
14. Форми здійснення управлінської діяльності.
15. Особливості здійснення управлінської діяльності в організаційних (неправових) формах.
16. Дайте визначення кадрової політики і кадрової стратегії організації.
17. Особливості розробки кадрової політики і кадрової стратегії в системі державно-адміністративного управління.
18. Які професійні вимоги висуваються до фахівців стратегічного рівня.

19. Перерахуйте особливості мотивації праці державних службовців.
20. Підходи до оцінки діяльності органів управління.
21. Поняття та процес атестації державного службовця.
22. Процедура реалізації прав і обов'язків громадян у сфері управління.
23. Методи дослідження, застосовувані в науці про адміністративне управління.
24. Механізми впливу законів на процес управління, урахування їх вимог в адміністративній діяльності.
25. Роль економічних законів у підвищенні ефективності управління.
26. Закони праці персоналу управління: розподілу, поділу, зміни і кооперації праці.

ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ

Підготовка доповіді за відповідною темою зі створенням презентаційних матеріалів. Формування інформації щодо тем дисципліни з різних джерел.

- *для тих здобувачів вищої освіти, які відпрацьовують пропущені без причини лекційні і практичні заняття;*
- *для здобувачів вищої освіти, які мають на меті отримати більшу кількість балів у результаті кращого засвоєння дисципліни завдяки виконанню індивідуальних завдань.*

1. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті менеджменту: теоретичні засади та сфера застосування.
2. Адміністративний менеджмент у системі менеджменту органів державної влади.
3. Адміністративний менеджмент у контексті концепції сталого розвитку організації.
4. Державно-адміністративний менеджмент як складова маркетингової парадигми державного управління.
5. Самоменеджмент в соціальній роботі.
6. Роль самоменеджменту в формуванні іміджу керівника.
7. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві.

8. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту.
9. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія.
10. Успіх як результат самоменеджменту державного службовця.

Заходи неформальної освіти (тренінги, семінари, вебінари, курси тощо) – зарахування відповідної теми з дисципліни та її оцінка в балах.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту
2. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту
3. Визначення адміністративного процесу
4. Цілі та функції адміністративного менеджменту
5. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення
6. Операційні процеси в системі адміністративно-державного управління
7. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління
8. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління
9. Планування адміністративного процесу
10. Організація адміністративного процесу
11. Контроль в системі адміністративного менеджменту
12. Мотивація в системі адміністративного менеджменту
13. Влада та особистий вплив
14. Характеристика апарату державного управління: сутність, специфічні ознаки
15. Класифікація органів державного управління
16. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади
17. Визначення та класифікація адміністративних методів
18. Практичне застосування методів державного управління
19. Поняття про організаційний аналіз та діагноз

20. Аналіз і діагноз стану системи адміністративного управління організації
21. Всебічна оцінка системи адміністративного менеджменту та умов її життєдіяльності
22. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту
23. Обробка результатів діагностичного дослідження
24. Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів
25. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
26. Технології організаційної структуризації
27. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту
28. Інформаційно-комунікаційні технології
29. Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій сфери адміністративно-державного управління
30. Управління опором в процесі впровадження змін
31. Поняття кар'єри та критерії її ефективності
32. Стадії та фази кар'єри
33. Програма керування кар'єрою в організації
34. Організація діяльності державного службовця
35. Поняття нарад, їх класифікація
36. Підготовка наради
37. Проведення наради
38. Підбиття підсумків наради
39. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення
40. Техніка ділових контактів
41. Загальні правила контактів керівника з підлеглими
42. Видавання завдань
43. Звіт підлеглого
44. Критика роботи підлеглого
45. Контроль роботи. Заохочення і стягнення.
46. Особливості взаємодії керівника і секретаря
47. Робота секретаря з документами та організація прийому відвідувачів
48. Участь секретаря у підготовці і проведенні нарад
49. Організація робочого часу керівника
50. Підтримка ділових контактів керівника, приймання делегацій і гостей, виконання доручень.

ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ, КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ТА РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ЗНАТЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ДИСЦИПЛІНИ

За всі види робіт впродовж семестру (виконання практичних вправ, тестування, опитування, контрольні роботи, обов'язкова самостійна та індивідуальна робота, результати неформальної освіти тощо) здобувач вищої освіти може отримати від 60 до 100 балів.

Оцінювання знань здобувача під час практичних занять відбувається за такими критеріями: своєчасність та правильність виконання завдань робочого зошиту з дисципліни; повнота і правильність відповіді під час усного опитування, виконання контрольної та самостійної роботи. Під час оцінювання індивідуальної роботи здобувача враховується її вид, актуальність, правильність виконання. Під час оцінювання робіт, які винесено на обов'язкове самостійне виконання, враховується своєчасність та правильність виконання завдань робочого зошиту для самостійної роботи з дисципліни та розуміння змісту завдання і його вирішення. Під час оцінювання результатів неформальної освіти здобувача враховується відповідність напряму та змісту тематики дисципліни, актуальність, документальне підтвердження участі у заході.

Зміст лекційного матеріалу, словник основних термінів, робочі зошити для практичних занять та самостійної роботи здобувачів, індивідуальні завдання, графічний диктант, критерії та форми оцінювання, напрями наукової роботи розміщено на сторінці дисципліни у Moodle <https://moodle.mnau.edu.ua>. Графіки консультацій, проведення індивідуальних занять розміщено на сторінці кафедри менеджменту та маркетингу. Основними deadline залежно від виду роботи є: наступне практичне заняття, підсумковий контрольний захід зі змістового модулю, атестація, день складання заліку.

За будь-якої форми освіти перелік, зміст та оцінка роботи і знань здобувача є ідентичною.

Рейтингова оцінка знань з дисципліни «Адміністративний менеджмент» за модулями

Змістовий модуль	Мінімум	Максимум
1. Змістовий модуль	15	25
2. Змістовий модуль	15	25
3. Змістовий модуль	15	25
4. Змістовий модуль	15	25
Разом за семестр (залік)	60	100

Схема поточного і підсумкового контролю знань

№ мод улю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
	ЛК	ПЗ			min	max	min	max
1	10	5	Аудиторна робота:					
			-тестування	2	1	2	2	4
			-опитування	2	3	4	6	8
			-розв'язування ситуаційних задач	2	1	2	2	4
			Самостійна робота:					
			- доповідь на гуртку, конференції, написання статті, тез доповіді на конференцію	1 1	4 1	7 2	4 1	7 2
			Разом				15	25
2	10	5	Аудиторна робота:					
			-тестування	2	1	2	2	4
			-опитування	2	3	4	6	8
			-розв'язування ситуаційних задач	2	1	2	2	4
			Самостійна робота:					
			- доповідь на гуртку, конференції, написання статті, тез доповіді на конференцію	1 1	4 1	7 2	4 1	7 2
			Разом				15	25
3	10	5	Аудиторна робота:					
			-тестування	2	1	2	2	4
			-опитування	2	3	4	6	8
			-розв'язування ситуаційних задач	2	1	2	2	4
			Самостійна робота:					
			- доповідь на гуртку, конференції, написання статті, тез доповіді на конференцію	1 1	4 1	7 2	4 1	7 2
			Разом				15	25
4	10	5	Аудиторна робота:					
			-тестування	2	1	2	2	4
			-опитування	2	3	4	6	8
			-розв'язування ситуаційних задач	2	1	2	2	4

		Самостійна робота: - доповідь на гуртку, конференції, написання статті, тез доповіді на конференцію - опрацювання тем Разом	1 1	4 1	7 2	4 1 15	7 2 25
Всього по навчальній дисципліні						60	100

Розподіл балів, які отримують здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, та шкала оцінювання – залік

Сума балів за всі види освітньої діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	зараховано
82-89	B	
75-81	C	
64-74	D	
60-63	E	
35-59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.05.2023).
3. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 01.05.2023).
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.05.2023).
5. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2018. 416 с.

6. Менеджмент : теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2018. 564 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 490 с.
8. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Та доп. Київ: Кондор, 2018. 434 с.
9. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 2019. 328 p.
10. Rogelberg S. The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 2019. 293 p.
11. Villareal M. Leadership Crisis Management: Understanding the 3- Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.
12. Zhuo J. The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 2020. 186 p.
13. Graupp P. Skip Steward and Brad Parsons. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 2020. 245p.
14. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2023).
15. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2023).
16. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Кейси з менеджменту. URL: <https://bazilik.media/> (дата звернення: 01.05.2023).
18. Poltorak A. S., Baryshevska I. V., Melnyk O. I., Ihnatenko Zh. Alternative sources of funding for the development of united territorial communities. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2021. № 2. С. 4-10. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-1.
19. Полторак А. С., Чечіна І.О., Люткіна Т.Є. Напрями розвитку управління проектною діяльністю в органах місцевого самоврядування. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 1(2022). С. 35-39. DOI: 10.30929/1995-0519.2021.6.35-40.
20. Полторак А. С. Системна таксономія фінансової безпеки. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2018. № 3. С. 26–32. DOI: 10.31521/2313-092X/2018-3(99)-4. Index Copernicus.
21. Korol I., Poltorak A. Financial risk management as a strategic direction for improving the level of economic security of Ukraine.

- Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(2018). No. 1. pp. 235-241. (0,6 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241>.
22. Sirenko N., Baryshevskaya I., Poltorak A., Shyshpanova N. State and tendencies of intergovernmental regulation in Ukraine in conditions of fiscal decentralization. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 2. no. 25 (2018). pp.157-164. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136489>.
 23. Yekimov Sergey, Poltorak Anastasiia, Dereza Viacheslav, Buriak Ievgen, Purtov Vladimir. The role and importance of financial results in the effective management of an agricultural enterprise. International Scientific and Practical Conference “Development of the Agro-Industrial Complex in the Context of Robotization and Digitalization of Production in Russia and Abroad” (DAIC 2020). Volume 222. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202022206001>.
 24. Yekimov Sergey, Purtov Vladimir, Buriak Ievgen, Kabachenko Dmytro and Poltorak Anastasiia. Improving the efficiency of corporate management of agricultural enterprises. E3S Web of Conferences 262, 03001 (2021). ITEEA 2021. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202126203001>.
 25. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402.
 26. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608.
 27. Shebanina O., Burkovska A. Approaches to the Installation of the Subsistence Level in the Context of the Food Security in Ukraine. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2018. № 1(2). P. 122-128.
 28. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O. Modeling the System of Social Stability through the Food Safety Paradigm. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486.

Навчальне видання

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

для виконання практичних робіт для здобувачів першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: **Полторак** Анастасія Сергіївна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 3,0.

Тираж 25 прим. Зам. б/н

Надруковано у видавничому відділі

Миколаївського національного аграрного університету.

54008 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.