

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО- НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ТА
ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

Розинка О.О., Морозова Л.В., Мельніченко Т.Б.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до самостійного вивчення
навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання
напряму 6.030601 "Менеджмент"

Київ 2016

УДК 351:005.5(076.5)
ББК У291.21р
А313

Рецензент: к.е.н. Плахотнюк О.Я.

Затверджено на засіданні методико-редакційної ради
Навчально-наукового інституту заочного та дистанційного
навчання НАУ протокол № 4 від 28.01.2016р.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Методичні рекомендації до самостійного вивчення навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання напряму 6.030601 "Менеджмент" / Розинка О.О., Морозова Л.В., Мельніченко Т.Б./-К.: ТОВ"НВП"Інтерсервіс", 2016.- 71с.

ЗМІСТ

	Стор.
1. Мета і задачі навчальної дисципліни	4
2. Зміст навчальної дисципліни	5
3. Самостійна робота студента	60
4. Список рекомендованої літератури	66

1. Мета і задачі навчальної дисципліни

Мета курсу – сформувати у студентів сучасну систему знань про:

- природу та теоретичні засади адміністративного менеджменту, зміст адміністративного процесу та адміністративної діяльності;
- особливості реалізації функцій адміністративного менеджменту;
- процеси та системи адміністративного управління;
- технології та інструментарій адміністративного менеджменту.

Основні завдання курсу:

- засвоїти сутність адміністративного менеджменту та його місце в системі організаційно-управлінських наук;
- засвоїти методологічні основи адміністративного менеджменту, його цілі та завдання, систему функцій та методологічну базу;
- вміти забезпечувати системний підхід до організації основних процесів адміністративного управління, реалізовувати функції, що забезпечують реалізацію адміністративних процесів в органах державного управління;
- оволодіти методами та технологіями реалізації адміністративних процесів, прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту, інформаційно-комунікаційними технологіями, методами планування, організації, контролю, мотивування, щодо управлінських процесів;
- вміти використовувати процедури та види управлінської діагностики та аналізу щодо компонентів системи адміністративного менеджменту, готувати управлінські рішення щодо впровадження змін та реалізовувати їх, в тому числі в умовах опору змінам.

2. Зміст навчальної дисципліни

ТЕМА 1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту

Поняття і сутність адміністративного менеджменту. Методи дослідження, застосовані в науці про адміністративне управління. Історія розвитку адміністративно-державного управління. Проблеми теорії адміністративно-державного управління. Визначення адміністративного процесу. Поняття про адміністративну діяльність.

Література: [63, с.217], [38, с. 11,12, 15], [36, с.16], [49, с.35, 36, 38, 39], [59, с.18], [66, с.32, 30, 35, 36, 38]

Методичні вказівки до вивчення теми

Розгляд першого питання слід розпочати з визначення поняття «менеджмент». Необхідно охарактеризувати основні види менеджменту, дати їм визначення. Далі слід розкрити сутність адміністративного менеджменту. Охарактеризувати адміністративний менеджмент як науку та навчальну дисципліну.

При розкритті другого питання слід звернути увагу на тому, що «прикордонний» характер науки про адміністративне управління зумовив різноманітність методів дослідження. Слід визначити, які методи і з якої причини не використовуються адміністративним менеджментом, в той час як інші є корисним і гарантуючими відносно швидкі результати.

При розгляді третього питання слід зосередитися на основних етапах розвитку науки про адміністративне управління. Слід розказати: про камералістику і її розгалуження в ХІХ ст. на два напрямки. Розглянути діяльність Л. фон Штейна, Ф. Тейлора, А. Файоля. Слід зазначити, що А. Файоль був першим, хто прийшов до висновку, що теорію організації слід застосовувати до державного управління. Далі слід зосередити увагу на специфіці розвитку науки в Україні та актуальності досліджень у сфері державного адміністрування.

Четверте питання слід розпочати з об'єкта та предмета теорії адміністративно-державного управління. Слід звернути увагу на основні проблеми, якими сьогодні займається теорія адміністративно-державного управління і зауважити, що при

вирішенні цих питань теорія адміністративно-державного управління використовує значний перелік спеціальних теорій, а арсенал дослідницьких засобів і інструментів теорії адміністративно-державного управління спирається на основні принципи наукового дослідження.

П'ятєпитання слід розпочати з визначень понять: адміністрація, адмініструвати, процес. Слід зазначити, що адміністративний процес базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв'язуються.

Далі, слід визначити, що адміністративна діяльність, будучи різновидом управлінської діяльності, спрямована на організацію і управління різними процесами; це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади. Треба дати визначення поняттю «поділ праці» і відмітити, що в основу поділу управлінських працівників на категорії (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) покладений технологічний принцип класифікації. Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією поділяється на основні цикли, у рамках яких виконуються різні операції і процедури. Слід охарактеризувати ці цикли. Необхідно також охарактеризувати поняття: «структура», «зв'язки», «функції», «організація» і відзначити, яким чином ці поняття пов'язані з управлінською посадою. При цьому необхідно зазначити, що цілеспрямованість посадової діяльності є однією з найважливіших ознак посади. Посадова діяльність регламентується нормами адміністративного, трудового, цивільного та інших галузей державного законодавства. Як управлінська категорія, посада представляє собою результат поділу управлінської праці в системі управління, за посередництвом чого індивід та організація вступають в стійкі взаємини і послідовно реалізують їх.

Тестові питання для самоперевірки

1. За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміна

- A. управління;
- B. організація;

- C. мотивація;
- D. контроль;
- E. соціалізація.

2. Комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно-правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу це -

- A. виробничий менеджмент;
- B. фінансовий менеджмент;
- З. інноваційний менеджмент;
- D. адміністративний менеджмент;
- E. стратегічний менеджмент.

3. Комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів

- A. виробничий менеджмент;
- B. фінансовий менеджмент;
- З. інноваційний менеджмент;
- D. адміністративний менеджмент;
- E. стратегічний менеджмент.

4. Комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом – це

- A. виробничий менеджмент;
- B. фінансовий менеджмент;
- З. інноваційний менеджмент;
- D. адміністративний менеджмент;
- E. стратегічний менеджмент.

5. Один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління

- A. виробничий менеджмент;

- В. фінансовий менеджмент;
 - 3. інноваційний менеджмент;
 - D. адміністративний менеджмент;
 - E. стратегічний менеджмент.
6. Наука та практична діяльність про адміністративну діяльність

- A. виробничий менеджмент;
- В. фінансовий менеджмент;
- 3. інноваційний менеджмент;
- D. адміністративний менеджмент;
- E. стратегічний менеджмент.

7. Застосування яких методів неможливе в науці про адміністративне управління? А. соціологічних методів;

- В. методів технічного аналізу;
- С. експериментальних методів;
- D. методи статистики;
- E. масових спостережень.

8. У XVIII ст. адміністративне управління носило чисто технічний характер. У цю епоху виникає

- A. прогнозування;
- В. соціальне планування;
- С. стратегічне планування;
- D. камералістика;
- E. план;

9. XIX століття принесло розгалуження камералістики на два напрямки:

A. науку про адміністративне управління і науку бізнес-планування;

В. науку про адміністративне управління і науку адміністративного права;

- С. науку про адміністративне право та поточне планування;
- D. стратегічне планування та адміністративне управління;
- E. стратегічний та адміністративний менеджмент.

10. Творець теорії організації, займався в основному проблемами макроструктури, загальними питаннями управління підприємствами; був першим, хто прийшов до висновку, що теорію організації слід застосовувати до державного управління - це

- A. Ф. Тейлор;

В. Л. фон Штейн;
С. С. Ковалевски;
D. Маршалл Даймок;
Е. А. Файоль.

ТЕМА 2. Методологічні основи адміністративного менеджменту

Цілі і завдання адміністративного менеджменту. Система функцій адміністративного менеджменту. Методологічна база адміністративного менеджменту.

Література: [45], [55].

Методичні вказівки до вивчення теми

Розгляд першого питання рекомендуємо розпочати з визначення мети адміністративного менеджменту. Слід згадати, що адміністративний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і злагоджене функціонування всіх зовнішніх і внутрішніх елементів адміністративного процесу. Такий стан адміністративної системи називається гармонізацією, яка складає основну цільову задачу адміністративного менеджменту. Гармонізація може бути ендогенною та екзогенною. Слід дати визначення та зазначити рішення яких завдань передбачають ці види гармонізації. Треба відмітити, що по своєму змісту і в часі гармонізація може мати стратегічну й оперативну форми. Слід визначити зміст цих форм гармонізації.

При розгляді другого питання, треба усвідомлювати, що зміст адміністративного менеджменту визначається складом функцій і процесів управління. Серед основних функцій слід визначити: планування, організацію, розпорядництво (або командування), мотивацію, керівництво, координацію, контроль, комунікацію, дослідження, оцінку, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і ведення переговорів (або здійснення угод). Необхідно визначити первинні функції управління, які зв'язані в єдиний процес, для формулювання і досягнення цілей організації. Треба зазначити, що для адміністративного менеджменту правомірно сформувати систему функцій, що

складається з трьох підсистем: предметні функції, процесуальні функції і соціально-психологічні функції.

В даний час є величезна кількість прийомів і методів підвищення продуктивності праці «білих комірців» (до яких відносяться і адміністративні менеджери – державні службовці). Охарактеризуйте ці методи. Покажіть їх вади та переваги в окремих ситуаціях. Слід зауважити, що доцільно розглядати організацію не тільки як сукупність окремих працівників і всіх тих елементів, що сприяють або заважають росту економічності й ефективності праці, але і як сукупність різних структур, від яких безпосередньо залежить доцільність результатів праці кожної окремої людини з погляду всієї організації. В процесі розгляду організаційної структури можна виділити два підходи: зжятий організаційний аналіз та конкретні постановки особистих цілей і завдань перед виконавцями. Слід пам'ятати, що структура робочих функцій виводиться з організаційної структури. Зверніть увагу на засобах, що полегшують роботу «білих комірців». Зверніть увагу на кадрову політику, методи вирівнювання навантажень.

Тестові питання для самоперевірки

1. Кінцева мета адміністративного менеджменту полягає в
 - А. визначенні економічних категорій і законів;
 - В. теоретичному поясненні реально існуючих виробничих стосунків, економічних уявлень і процесів;
 - С. співставленні працівником винагороди, отриманої за його роботу, з винагородами, отриманими другими працівниками за виконання аналогічної роботи;
 - Д. участі працівників в ухваленні рішень з питань, пов'язаних з діяльністю працівників в організації, мотивації їх до кращого виконання своїх обов'язків;
 - Е. забезпеченні результативного функціонування державної установи на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування.
2. Стан адміністративної системи, при якому ефективно і злагоджено функціонують усі зовнішні і внутрішні елементи адміністративного процесу. Такий стан адміністративної системи є основним цільовим завданням адміністративного менеджменту -
 - А. процесний підхід;

- В. комунікація;
- С. гармонізація;
- Д. соціалізація;
- Е. агрегація.

3. Ендогенна гармонізація -

А. узгодження державної установи з системами зовнішнього середовища, яке реалізується через спеціальні процедури цільової орієнтації адміністративної діяльності і обліку обмежень цього середовища;

В. узгодження усіх внутрішніх структурних елементів адміністративної системи державної установи, її субсистем;

С. процес управління як виконання сукупності взаємозалежних дій - управлінських функцій;

Д. узагальнення існуючих видів управлінської діяльності в невелику кількість категорій;

Е. суворий контроль над якістю продукції.

4. Екзогенна гармонізація -

А. узгодження державної установи з системами зовнішнього середовища, яке реалізується через спеціальні процедури цільової орієнтації адміністративної діяльності і обліку обмежень цього середовища;

В. узгодження усіх внутрішніх структурних елементів адміністративної системи державної установи, її субсистем;

С. процес управління як виконання сукупності взаємозалежних дій - управлінських функцій;

Д. узагальнення існуючих видів управлінської діяльності в невелике число категорій;

Е. внутрішнє середовище системи.

5. У адміністративному менеджменті ... передбачає вирішення наступних завдань :- формування довгострокових і короткострокових цілей адміністративної діяльності;- організація і проведення маркетингових досліджень; - оцінка і використання прогресивного досвіду і передових досягнень установ, які здійснюють аналогічні управлінські послуги (бенчмаркінг);- організація кооперації в адміністративно-управлінських програмах;- облік громадського попиту на адміністративно-управлінські послуги і об'єктивні тенденції НТП (науково-технічного прогресу).

- A. мотивація роботи;
- B. розподіл праці і спеціалізація;
- C. екзогенна гармонізація;
- D. ендогенна гармонізація;
- E. соціалізація.

6. За своїм змістом і в часі гармонізація в адміністративному менеджменті державної установи може мати наступні форми:

- A. раціональну і ірраціональну;
- B. системну і безсистемну;
- C. спадкову і придбану;
- D. стратегічну і оперативну;
- E. одно факторну і багатofакторну.

7. Ця форма гармонізації покликана сприяти досягненню стратегічних цілей державної установи, і забезпечується стратегічним менеджментом, спрямованим на формування стратегічних цілей адміністративної системи

- A. лінійна;
- B. функціональна;
- C. стратегічна форма;
- D. лінійно-штабна;
- E. оперативна.

8. Ця форма гармонізація виступає засобом реалізації обраної стратегії, здійснення адміністративної діяльності і забезпечується системами оперативного менеджменту в державній установі

- A. лінійна;
- B. функціональна;
- C. стратегічна;
- D. оперативна;
- E. дивізійна.

9. Які чотири первинні функції управління Ви знаєте?

- A. лінійна, функціональна, штабна, дивізійна;
- B. планування, організація, мотивація, контроль;
- C. лінійно-функціональна, матрична, штабна, корпоративна;
- D. комунікація, дослідження, оцінка, ухвалення рішень;
- E. підбір персоналу, представництво і ведення переговорів,

розпорядництво (чи командування)

10. Предметні, соціально-психологічні і процесуальні аспекти управління, взаємно доповнюючи друг друга, створюють цілісну

систему основних функцій адміністративного менеджменту. До предметних функцій відноситься:

- A. планування, організація, контроль, координація;
- B. комунікація, дослідження, оцінка, ухвалення рішень;
- C. рішення, комунікація;
- D. делегування, мотивація;
- E. дослідження, оцінка.

11. Предметні, соціально-психологічні і процесуальні аспекти управління, взаємно доповнюючи друг друга, створюють цілісну систему основних функцій адміністративного менеджменту. До процесуальних функцій відноситься:

- A. планування, організація;
- B. контроль, координація;
- C. рішення, комунікація;
- D. делегування, мотивація;
- E. підбір персоналу.

12. Предметні, соціально-психологічні і процесуальні аспекти управління, взаємно доповнюючи друг друга, створюють цілісну систему основних функцій адміністративного менеджменту. До соціально-психологічних функцій відноситься:

- A. планування, організація;
- B. контроль, координація;
- C. рішення, комунікація;
- D. делегування, мотивація;
- E. підбір персоналу.

13. Нині існує величезна кількість прийомів і методів підвищення продуктивності праці «Білих комірців», які з успіхом застосовуються на практиці. Організаційна форма стимулювання творчої активності працівників, заснована на особистій зацікавленості членів організації в поліпшенні результатів праці, -

- A. «кружки якості»;
- B. вартісний аналіз управлінських функцій;
- C. система нормативів часу для виконання основних елементів;
- D. аналіз накладних витрат;
- E. вибіркове вивчення завдань.

14. В процесі розгляду організаційної структури можна виділити два підходи: стислий організаційний аналіз і постановка

конкретних цілей і завдань перед виконавцями. Стислий організаційний аналіз

А. дозволяє підійти до вирішення проблеми як би зверху "вниз", починаючи згори організаційної структури і послідовно переходячи до нижчих її рівнів;

В. має спрямованість "знизу". При цьому "відправним пунктом" є виконавці, їх цілі і завдання. Потім робиться перехід до вищих рівнів ієрархії, який замінюється зворотним рухом "вниз";

С. це форма стимулювання творчої активності працівників, заснована на особистій зацікавленості членів організації в поліпшенні результатів праці;

Д. це цілісна система основних функцій адміністративного менеджменту;

Е. це дивізіональна структура управління.

ТЕМА 3. Процеси та системи адміністративно-державного управління

Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення. Поняття о процесах і системах адміністративно-державного управління. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління.

Література: [27, с.125], [45, с.596, 597], [35, с.159], [44, с.176], [63, с.81, 82, 85], [49, с.465, 467, 469, 470, 471, 472]

Методичні вказівки до вивчення теми

Розгляд першого питання слід розпочати з визначення цілей адміністративно-державного управління, показати які чинники необхідно враховувати при формуванні цілей організації. Необхідно окреслити специфіку формування цілей в залежності від типу організації. Як виглядає система управління державною установою та ієрархія цілей державної установи? Слід пам'ятати, що в процесі адміністративно-державного управління важливу роль відіграє ресурсне забезпечення цілей. Необхідно визначити основні ресурси, які забезпечують досягнення цілей організації.

При розгляді другого питання необхідно звернути увагу на те, що адміністративний менеджмент розглядається як процес,

тому що досягнення цілей забезпечується за допомогою безперервних взаємопов'язаних дій. Як називаються ці дії? Чому ми можемо стверджувати, що управлінські функції теж представляють собою процес? Далі, при розкритті питання необхідно виділити функціональні області управління - процеси, які забезпечують виконання функцій управління (управління кадрами, фінансами, людьми (управління ресурсами), область дій, пов'язаних з наданням послуг громадянам і виробленням державних рішень (операційний процес і операційна система). Далі слід визначити функції управління операціями (маркетинговий, інформаційний і інноваційні процеси). Необхідно з'ясувати які бувають процеси і системи органів державного управління (маркетинговий процес і система маркетингу, операційний процес і операційна система, інноваційний процес і інноваційна система органів державного управління). Зверніть увагу на умови ефективного адміністративного управління як процесу.

В третьому питанні слід більш детально зупинитися на розгляді маркетингових процесів в системі адміністративно-державного управління. Слово „маркетинг” стало широко застосовуватися стосовно систем управління підприємствами з другої половини 50-х років ХХ століття і тоді, під маркетингом розуміли систему внутрішньо організаційного управління, зорієнтованого на вивчення і урахування потреб ринку, однак, згодом, прийоми та методи маркетингу почали широко застосовуватися і некомерційними організаціями. Далі слід охарактеризувати некомерційний маркетинг, його цілі, основну мету, межі використання. Наведіть приклади, одночасного використання організацією комерційного і некомерційного маркетингу. Крім поділу видів маркетингу на комерційний і некомерційний, треба пам'ятати, що їх можна підрозділяти в залежності від сфери дослідження, що охоплюється (внутрішній і міжнародний маркетинг). А в залежності від поточного стану зовнішнього середовища організації, виділяють вісім типів маркетингу: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, реанімуючий, синхронний, підтримуючий, стримуючий, протидіючий. Зосередьте увагу на функціях, завданнях адміністративного маркетингу. Пам'ятайте, що інформація, зібрана процесі маркетингових

досліджень, має велике значення для організації і є основою для складання поточних, середньострокових та довгострокових планів.

Четверте питання даної теми присвячене інноваційним процесам в системі адміністративно-державного управління. Слід визначити за яких умов відбувається ефективно впровадження інноваційних стратегій. Розроблення і реалізація інноваційних проектів проходить довгий шлях який прийнято розглядати у вигляді інноваційного циклу, що охоплює три фази: перед інноваційну, інноваційну і виробничу. Охарактеризуйте ці фази. Назвіть які ризики і непередбачені витрати можуть бути в адміністративному-державному управлінні. Треба пам'ятати про те, що у системі адміністративно-державного управління склалися три принципово різні організаційні форми з впровадження інновацій – послідовна, паралельна та інтегральна. Охарактеризуйте ці форми. Яка з форм впровадження інновацій має найбільші переваги?

Тестові питання для самоперевірки

1. Те, ради чого створюється або функціонує організація, а також процес управління в ній -

- A. мета маркетингу;
- B. комунікація;
- C. агрегація;
- D. процес розвитку працівника;
- E. мета менеджменту.

2. Цілі адміністративно-державного управління в сучасних умовах формуються

A. з урахуванням зовнішнього оточення адміністративно-державної системи та її місця в системі органів державного управління;

B. з урахуванням тільки зовнішнього оточення адміністративно-державної системи;

C. тільки з урахуванням місця адміністративно-державної системи в системі органів державного управління;

D. з урахуванням еволюційно сформованих наслідуваних біологічних якостей людського роду;

E. з урахуванням історично створеної системи знань, умінь, установок, відносин, культури, потреб і мотивацій людини.

3. Організація може мати різні цілі. Організації, що займаються бізнесом мають завдання, які відображені в таких цілях, як

А. висока соціальна відповідальність;

В. надання конкретних послуг в рамках окреслених бюджетних обмежень;

С. рентабельність (прибутковість) та доходність;

Д. підвищення якості надання послуг;

Е. отримання максимальної соціальної захищеності працівників.

4. В органах державної влади, що відносяться до групи державних некомерційних організацій, цілі

А. можуть бути встановлені тільки вищестоящим органом управління;

В. можуть бути сформовані тільки адміністративним менеджментом даного державного органу;

С. не можуть бути сформовані ні вищестоящим органом управління ні адміністративним менеджментом даного державного органу;

Д. не можуть бути сформовані вищестоящим органом управління;

Е. можуть бути встановлені вищестоящим органом управління, або формуватися адміністративним менеджментом даного державного органу.

5. Особливістю встановлення цілей системи державного управління, зокрема, конкретних органів виконавчої влади, є

А. те, що цілі можуть бути сформовані тільки вищестоящим органом управління;

В. те, що цілі можуть бути сформовані тільки адміністративним менеджментом даного державного органу;

С. безперечне використання нормативних документів (Конституції держави, законів про органи влади, програм дій Уряду, національних і державних програм та ін.);

Д. заробітна плата;

Е. споживчий кошук.

6. Суб'єкт управління

А. поняття в теорії управління; особа, група людей або організація, яка приймає рішення і управляє об'єктами, процесами або відносинами шляхом впливу на керовану систему для досягнення встановлених цілей;

В. історично створена система знань, умінь, установок, відносин, культур, потреб, мотивації людини;

С. поняття в теорії управління; група людей або організація, яка повинна реалізувати, виконати рішення об'єкта управління для досягнення встановлених цілей;

Д. це спостереження й регулювання різних видів діяльності організації з метою забезпечення виконання організаційних завдань;

Е. поняття в теорії управління; особа на яку безпосередньо впливає об'єкт управління.

6. Ресурсне забезпечення цілей адміністративно-державного управління – це

А. соціальні ресурси;

В. інформаційні ресурси;

С. людські ресурси;

Д. сукупність ресурсів, що необхідні для формування та реалізації цілей;

Е. фінансові ресурси.

7. В менеджменті до основних ресурсів, що забезпечують досягнення цілей, відносять

А. соціальні ресурси;

В. інформаційні ресурси;

С. людські ресурси;

Д. матеріальні, людські, фінансові ресурси, а в деяких випадках – інформацію та час, необхідний для досягнення цілей;

Е. фінансові ресурси.

8. В адміністративному менеджменті управління розглядається як

А. дія;

В. процес;

С. контроль;

Д. нагляд;

Е. система контролю.

9. Кожна управлінська функція (як і саме управління в адміністративному менеджменті) теж представляє собою

А. дію;

В. процес;

С. контроль;

- D. нагляд;
- E. систему контролю.

10. Наукова система надання послуг і одержання взаємної вигоди –

- A. концепція менеджменту;
- B. концепція маркетингу;
- C. політична концепція;
- D. інформаційна концепція.
- E. концепція послідовного виконання дій.

11. Яким чином пов'язані терміни "операції" і "виробництво"

- A. не пов'язані між собою взагалі;
- B. не мають нічого спільного;

C. терміни взаємозамінні. Проте під «виробництвом», в основному, розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін "операції" є більш широким, він містить не тільки виробництво товарів, але й надавання послуг;

D. терміни взаємозамінні. Проте під «операцією», в основному, розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін "виробництво" є більш широким, він містить не тільки виробництво товарів, але й надавання послуг;

- E. терміни означають протилежні речі.

12. Повна система операційної діяльності називається

- A. системою контролю;
- B. підсистемою планування;
- C. системою забезпечення;
- D. переробною підсистемою.
- E. операційною системою.

13. Ця підсистема виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати -

- A. підсистема контролю;
- B. підсистема планування;
- C. підсистема забезпечення;
- D. переробна підсистема.
- E. операційна підсистема.

14. Ця підсистема безпосередньо не пов'язана з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми. В державній установі ця підсистема містить бібліотеку, обчислювальний центр, ремонтно-експлуатаційну

службу, книжкові кіоски, буфети і столову, друкарню, охорону -
це

- A. підсистема контролю;
- B. підсистема планування;
- C. підсистема забезпечення;
- D. управлінська підсистема.
- E. операційна підсистема.

15. Нововведення в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності

- A. стандарт;
- B. рекорд;
- C. прогноз;
- D. інноваційний лаг;
- E. інновація.

16. Процес введення нововведення на ринок прийнято називати процесом

- A. адаптації;
- B. агрегації;
- C. комерціалізації;
- D. соціалізації;
- E. менеджменту .

17. Період часу між появою новини і втіленням її у нововведення (інновацію) називається

- A. ефектом камертона;
- B. ефектом Німба;
- C. лагом агрегації;
- D. інноваційним лагом;
- E. адаптаційним лагом.

18. Наукова діяльність

- A. традиційно вважається сферою активної державної політики;
- B. не вважається сферою активної державної політики;
- C. традиційно вважається пасивної державної політики;
- D. традиційно вважається сферою поза державної політики;
- E. ніколи не була сферою державної політики.

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

- A. модель раціональної бюрократії;
- B. споживчий маркетинг;
- C. системний маркетинг;
- D. теорія придбаних потреб;
- E. некомерційний маркетинг.

ТЕМА 4. Адміністративний процес в державній установі

Сутність та зміст адміністративного процесу в державній установі. Технологічна структура адміністративних процесів. Організаційно-адміністративні операції. Аналітико-конструктивні операції. Інформаційно-технічні операції.

Література: [58, с.18, 25, 33]

Методичні вказівки до вивчення теми

Перш за все при розгляді першого питання слід дати визначення адміністративному процесу, операції. Треба визначити цілі та функції адміністративного менеджменту. Вказати з яких циклічно повторюваних стадій він складається і які операції притаманні зазначеним стадіям. Слід пам'ятати, що у кожному адміністративному процесі поряд з операціями, характерними тільки для визначеної функції, маються операції загального характеру, тобто однакові за змістом і методами виконання для різних функцій. До їхнього числа відносяться операції загального (лінійного) управління і допоміжні (інформаційно-технічні) операції.

Вивчаючи технологічну структуру адміністративних процесів слід визначити, з яких стадій і операцій вона складається, яка їхня послідовність, які методи і засоби застосовуються при їхньому виконанні. Далі необхідно розібратись із функціями та підфункціями. Щоб установити послідовність і зміст стадій процесу їх виконання, розгляньте модель цього процесу. Зверніть увагу на класифікація управлінських операцій за функціонально-технологічною ознакою і класифікацію Слезінгера Г.Е.

При розгляді третього питання теми зауважте, що зміст і характер організаційно-адміністративних операцій визначається їх цільовим призначенням і роллю в процесах управління. Насамперед визначте характеристики службово-комунікаційних операцій, потім особливості координаційних операцій. Проаналізуйте схему службово-комунікаційних операцій, що виникають у групі працівників апарата управління. Далі слід познайомитись з контрольно-оцінними операціями.

Незалежно від методу прийняття будь-якого управлінського рішення процес зв'язаної з ним творчої роботи в принципі завжди може бути розділений на дві складові частини – аналітичні і конструктивні операції, яким присвячене четверте питання. Такий поділ операцій впливає зі структури будь-якого процесу творчого мислення, оскільки прийняттю того чи іншого рішення неодмінно передують всебічний аналіз сформованої ситуації. Дайте визначення кожному виду операцій. Розгляньте методи, що рекомендуються для процесу винахідництва.

В п'ятому питанні слід більш детально зупинитися на розгляді інформаційно-технічних операцій. Визначте, які саме операції до них відносять, яке їх цільове призначення. Ознайомтесь з переліком спеціалістів, на яких покладаються операції обробки інформації з використанням ЕОМ. Розгляньте класи, на які можуть бути розділені інформаційно-технічні операції по своєму цільовому призначенню і місцю в процесах управління організацією.

Тестові питання для самоперевірки

1. Комплекс різнорідних по характеру трудових і машинних операцій, що виконуються в певній послідовності і взаємозв'язку для здійснення тієї чи іншої функції управління (або її складової частини):

- A. інвенція;
- B. методи управління;
- C. операція;
- D. едхократична організація;
- E. адміністративний процес.

2. Частина процесу управління, що виконується працівником на його місці праці (стаціонарному або рухомому) з використанням тих або інших засобів праці для отримання, накопичення,

переробки або використання інформації з метою підготовки необхідних рішень, планів, звітів тощо в документальній та усній формі:

- A. інвенція;
- B. метод управління;
- C. операція;
- D. організація;
- E. адміністративний процес.

3. Адміністративному процесу притаманні різні операції. Операції, що самі по собі з зовнішньої сторони носять переважно формалізований, технічний характер – це:

- A. аналітико-конструктивні операції;
- B. організаційно-адміністративні операції;
- C. інформаційно-технічні операції;
- D. психологічні операції;
- E. правові операції.

4. Адміністративному процесу притаманні різні операції. Операції, що носять переважно творчий, евристичний характер, містять у більшому чи меншому ступені елементи новизни і полягають в аналізі існуючого положення і пошуку потрібного рішення – це:

- A. аналітико-конструктивні операції;
- B. організаційно-адміністративні операції;
- C. інформаційно-технічні операції;
- D. психологічні операції;
- E. правові операції.

5. Адміністративному процесу притаманні різні операції. Операції, що носять, як правило, рутинний, часто повторюваний характер, найбільшою мірою зв'язані з використанням технічних засобів і полягають в інформаційному забезпеченні процесів управління – це:

- A. аналітико-конструктивні операції;
- B. організаційно-адміністративні операції;
- C. інформаційно-технічні операції;
- D. психологічні операції;
- E. правові операції.

6. Розподіл адміністративних процесів на функції виражає їхню:

- A. макроструктуру;

- В. мікроструктуру;
- С. регламентацію;
- Д. стандартизацію;
- Е. операційну структуру.

7. Внутрішній зміст кожного адміністративного процесу, що характеризує склад і послідовність стосовних до нього операцій, може розглядатися як його:

- А. макроструктура;
- В. мікроструктура;
- С. регламентація;
- Д. стандартизація;
- Е. операційна структура.

8. Структура адміністративних процесів, яка визначається тим, з яких стадій і операцій вона складається, яка їхня послідовність, які методи і засоби застосовуються при їхньому виконанні:

- А. технологічна структура;
- В. соціологічна структура;
- С. хімічна структура;
- Д. фізична структура;
- Е. академічна структура.

9. Які операції, на думку Слезінгера Г.Е., допускають досить чітке виділення наступних двох етапів процесу підготовки рішень: аналіз існуючого положення: ознайомлення з ходом виконання основних операційних (адміністративних) процесів; розгляд документів, що характеризують положення справ; вивчення спеціальної літератури, передового досвіду, складання довідок і оглядів; проектування рішень: розробка пропозицій, проектів, планів, інструкцій, нормативів і інших директивних матеріалів?

- А. технологічні операції;
- В. організаційно-адміністративні операції;
- С. психологічні операції;
- Д. аналітико-конструктивні операції;
- Е. соціологічні операції.

10. Які операції Слезінгер Г.Е. пропонує згрупувати в такий спосіб: документування інформації: підготовка й оформлення оригіналів документів, їхнє копіювання, розмноження, транспортування, збереження, прийом і видача, обробка кореспонденції; одержання первинної інформації: рахунок

предметів, часу роботи і простоїв створення інформації з одного носія на іншій; усі види обчислень, угруповань, порівнянь і інших формально-логічних операцій: арифметичні й алгебраїчні дії, статистичні, планові й економічні розрахунки, математичне програмування й ін.?

- A. технологічні операції;
- B. організаційно-адміністративні операції;
- C. інформаційно-технічні операції;
- D. аналітико-конструктивні операції;
- E. соціологічні операції.

11. Цей вид операцій характеризує зв'язки між ланками апарата управління, здійснювані між працівниками, зайнятими виконанням функцій управління. Операції характерні тим, що вони забезпечують передачу і прийом в більшості випадків усної не документованої (нефіксованої) інформації на відмінність від комунікаційних операцій, що призначені для передачі і прийому документованої (фіксованої) інформації:

- A. службово-комунікаційні операції;
- B. координаційні операції;
- C. контрольні-оцінні операції;
- D. аналітико-конструктивні операції;
- E. аналітичні операції.

12. Всі операції, що починаються для взаємного ув'язування роботи різних ланок апарата управління (по змісту і термінам) з метою забезпечення їхньої погодженої діяльності за рішенням поточних чи перспективних задач організації і її підрозділів, відносяться до числа:

- A. службово-комунікаційних операцій;
- B. координаційних операцій;
- C. контрольні-оцінних операцій;
- D. аналітико-конструктивних операцій;
- E. аналітичних операцій.

13. Ці операції є найважливішим елементом будь-якого процесу управління діяльністю окремих працівників і структурних підрозділів. Вони включають контроль виконання наказів, рішень нарад, планів, завдань і доручень. У процесі контролю перевіряються своєчасність і якість виконання покладених на працівника (підрозділ) функцій, робіт, обов'язків – це:

- A. службово-комунікаційні операції;
- B. координаційні операції;
- C. контрольно-оцінні операції;
- D. аналітико-конструктивні операції;
- E. аналітичні операції.

14. Процес творчої діяльності в сфері управління пов'язаний з виробітком й прийняттям організаційних, технічних, економічних, соціальних і інших рішень, що скеровані на формування цілей й завдань, а також шляхів і методів їх здійснення. Як відзначає Слезінгер Г.Э. рішення є комплексний акт, якому органічно сполучаються: логічний процес умовиводу – як прояв розуму; психологічний процес ухвалення рішення – як прояв волі; компетенція чи авторитет у сполученні з необхідними повноваженнями – як прояв влади, права приймати рішення, що мають обов'язкову силу для виконавців, це:

- A. службово-комунікаційні операції;
- B. координаційні операції;
- C. контрольно-оцінні операції;
- D. аналітико-конструктивні операції;
- E. комунікативні операції.

15. Ці операції зв'язані зі стадією одержання і сприйняття інформації, необхідної для ухвалення рішення по тій чи іншій функції управління. Вони мають місце як при підготовці рішень поточного, оперативного характеру, так і при розробці стратегічних питань:

- A. службово-комунікаційні операції;
- B. координаційні операції;
- C. контрольно-оцінні операції;
- D. комунікативні операції;
- E. аналітичні операції.

16. У тих випадках, коли той чи інший творчий працівник апарата управління зіштовхується з необхідністю знайти принципово нове рішення питання, що відноситься до його компетенції, можуть бути застосовані методи, що рекомендуються для процесу винахідництва. До числа цих методів, зокрема, відноситься метод аналогій:

A. цей метод припускає необхідність свідомого подолання психологічної інерції, відмовлення від колишніх поглядів на

задачу, для того щоб подивитися на неї з деякої нової чи зміненої позиції, і є простим і ефективним способом одержання нових ідей;

В. заснований на використанні аналогічних ситуацій, що зустрічаються в інших рішеннях і в інших областях знань;

С. що полягає в ототожненні творчого працівника з розроблювальним предметом, деталлю чи процесом. Завдання полягає в тім, щоб «стати» деталлю і подивитися з її позиції і з її точки зору, що можна зробити;

Д. для якого характерна можливість найбільш широкого застосування засобів організаційної і облікової техніки;

Е. що складає в розгляді ідеальних і навіть фантастичних рішень задачі з надією наштовхнутися на нову ідею чи точку зору, що у кінцевому рахунку приведе до нового реального рішення.

17.. До інформаційно-технічних відносять ті операції процесів управління, для яких:

А. характерна можливість прийняття колективного рішення;

В. характерна можливість найбільш широкого застосування засобів організаційної і облікової техніки;

С. не характерна можливість застосування будь-яких засобів організаційної і облікової техніки;

Д. не характерна можливість застосування засобів організаційної техніки;

Е. не характерна можливість застосування облікової техніки.

18. Інформаційно-технічні операції виконуються, як правило:

А. топ-менеджерами;

В. керівниками всіх рівнів;

С. керівниками структурних підрозділів;

Д. старшими науковими співробітниками;

Е. технічними виконавцями.

ТЕМА 5. Управління адміністративним процесом

Планування адміністративного процесу. Організація адміністративного процесу. Контроль в системі адміністративного менеджменту. Мотивація в системі адміністративного менеджменту. Влада та особистий вплив.

Література: [40, с.219], [43, с.220, 226], [63, с.105], [17, с.165], [46, с.306], [49, с.307]

Методичні вказівки до вивчення теми

Розгляд першого питання слід розпочати з визначення планування як процесу поставки цілей і як процесу підготовки до змін. Обґрунтуйте необхідність планування адміністративного процесу. Сформулюйте ключові питання, які розв'язуються у процесі планування. Проаналізуйте ієрархію планів.

У другому питанні вивчається організація адміністративного процесу, яка базується на закономірностях і принципах організації управління. Визначте її суть і прояви у різних аспектах. Далі зазначте, що організація адміністративного процесу припускає розробку заходів, що скеровані на реалізацію запланованих цілей. Дайте класифікацію моделям, що можуть бути використані при організації адміністративного процесу. В процесі побудови моделей, що використовуються в організації адміністративних процесів, слід дотримуватися наступних принципів: узгодженості з метою дослідження або здійснення адміністративного процесу; інформативності; точності; доступності.

При розгляді третього питання висвітліть контроль як основну і обов'язкову функцію менеджменту, заключну стадію управлінського процесу, яка відіграє роль поєднувальної ланки між керуючою і керованою системами. Необхідно з'ясувати суб'єкти і об'єкти контролю, дати характеристику його функціям. Слід розглянути види контролю за різними ознаками. Дати визначення процесу контролю, вивчити його етапи.

У четвертому питанні слід більш детально зупинитися на аналізі мотивації. Проаналізуйте відмінності мотиву і стимулу. Зверніть увагу, що висока зарплатня та добра організація виробничого процесу не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці працівників. Розгляньте піраміду потреб А. Маслоу. В менеджменті усі теорії мотивації прийнято ділити на дві категорії: змістовні та процесуальні. Слід визначити їх сутність. Далі розгляньте особливості концепції партисипативного управління.

В останньому питанні дайте визначення поняттю “влада”. Які можливості вона надає керівнику? Розгляньте класифікацію основ влади, яку розробили Дж. Френч і Б. Рейвен. Проаналізуйте різні аспекти влади – як соціальний процес, як організаційний порядок. Слід розрізнити владу посади і особисту владу. Зауважте, як впливає на владу делегація повноважень.

Тестові питання для самоперевірки

1. Система заходів, що спрямована на досягнення визначених цілей:

- A. рішення;
- B. нарада;
- C. план;
- D. прогноз;
- E. концепція.

2. Процес постановки цілей, визначення ресурсів, що необхідні для досягнення цих цілей, а також шляхів, що забезпечують їх досягнення; процес підготовки до змін і опанування невизначеності через формування майбутніх варіантів дій:

- A. прогнозування;
- B. планування;
- C. новаторство;
- D. інновація;
- E. розробка концепції.

3. Сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему:

- A. організація управління;
- B. система соціальної адаптації;
- C. новаторство;
- D. системний підхід;
- E. процес.

4. Моделі адміністративного процесу, що характеризуються проведенням експериментів по зміні організації адміністративного процесу в лабораторіях або реальних умовах з використанням макетів, що відображають в спрощеному або зменшеному вигляді об'єкт, що моделюється:

- A. ідеологічні моделі;
- B. математичні моделі;
- C. штучні моделі;
- D. макетні моделі;
- E. графічні моделі.

5. Моделі адміністративного процесу, які являються засобом пізнання властивостей та закономірностей об'єкту. В залежності

від урахування елемента ймовірності ці моделі можуть бути стохастичними та детермінованими:

- A. змішані моделі;
- B. математичні моделі;
- C. штучні моделі;
- D. макетні моделі;
- E. графічні моделі.

6. Моделі адміністративного процесу, в яких зв'язки та відношення в організації адміністративного процесу зображуються в вигляді планів, схем, діаграм, графіків. Ці моделі знайшли своє застосування при зображенні взаємозв'язку робіт підрозділів, розподілення обов'язків та повноважень, регламентації діяльності посадових осіб тощо:

- A. змішані моделі;
- B. математичні моделі;
- C. штучні моделі;
- D. макетні моделі;
- E. графічні моделі.

7. В практиці знайшли своє використання такі типи моделей, що об'єднують в собі окремі характерні ознаки різних груп моделей:

- A. змішані моделі;
- B. математичні моделі;
- C. штучні моделі;
- D. макетні моделі;
- E. графічні моделі.

8. Це основна і обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, яка відіграє роль поєднувальної ланки між керуючою і керованою системами. Суть цього полягає у вимірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій:

- A. системний підхід;
- B. функціональний підхід;
- C. план;
- D. контроль;
- E. прогноз.

9. Суб'єктами контролю виступають:

- A. місія, цілі та стратегії;

В. процеси і функції та завдання;

С. функції та завдання;

Д. місія, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці;

Е. державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати організацій.

10. Об'єктами контролю виступають:

А. державні, відомчі органи;

В. громадські організації;

С. колективні та колегіальні органи управління;

Д. місія, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці;

Е. лінійний і функціональний апарати організацій.

11. Характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того часу, коли ці проблеми стануть кризою:

А. функція прогнозування;

В. функція контролю;

С. функція прийняття рішення;

Д. місія організації;

Е. оптимізація рішення.

12. На практиці використовують багато видів контролю. Форми цього контролю розрізняються за ознаками методичної спрямованості та способами його проведення: попередній, поточний, заключний:

А. соціальний контроль;

В. екологічний контроль;

С. економічний контроль;

Д. технологічний контроль;

Е. документальний контроль.

13. На практиці використовують багато видів контролю. Контроль, який полягає в захисті прав громадян, які беруть участь у процесі виробництва, або якщо вони є споживачами виробленої продукції –це:

А. соціальний контроль;

- В. екологічний контроль;
- С. економічний контроль;
- Д. технологічний контроль;
- Е. документальний контроль.

14. На практиці використовують багато видів контролю. Контроль, який має за мету забезпечувати (створювати) передумови для здійснення господарської діяльності виробництв, технологій, які не шкодять здоров'ю людини та довкіллю –це:

- А. соціальний контроль;
- В. екологічний контроль;
- С. економічний контроль;
- Д. технологічний контроль;
- Е. документальний контроль.

15. На практиці використовують багато видів контролю. Контроль, який перевіряє відповідність виконуваних операцій усіх складових (послідовність операцій, якість сировини, кваліфікація виконавців) певної технології у процесі створення певної продукції –це:

- А. соціальний контроль;
- В. екологічний контроль;
- С. економічний контроль;
- Д. технологічний контроль;
- Е. документальний контроль.

16. На практиці використовують багато видів контролю. До цього типу контролю належать різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін. – це:

- А. соціальний контроль;
- В. екологічний контроль;
- С. економічний контроль;
- Д. технологічний контроль;
- Е. документальний контроль.

17. На практиці використовують багато видів контролю. Безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком, або за допомогою оптичних приладів – це:

- А. соціальний контроль;
- В. екологічний контроль;

- C. економічний контроль;
- D. технологічний контроль;
- E. візуальний, або натуральний контроль.

18. Сукупність всіх форм контрольної діяльності, що призвана об'єктивно та якісно проаналізувати та оцінити роботу організації щодо її розвитку або удосконалення, виходячи з поставлених цілей:

- A. контролінг;
- B. фінансовий контроль;
- C. екологічний контроль;
- D. візуальний контроль;
- E. аудит.

19. Адміністративний контроль; технологічний контроль; ревізія; функціональний, комплексний й системний аудит – це складові:

- A. контролінгу;
- B. фінансового контролю;
- C. екологічного контролю;
- D. візуального контролю;
- E. функціонально-вартісного аналізу.

20. Під адміністративним контролем слід розуміти:

A. безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком, або за допомогою оптичних приладів;

B. перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін..;

C. усі види діяльності, що направлені на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації;

D. перевірку відповідності виконуваних операцій усіх складових (послідовність операцій, якість сировини, кваліфікація виконавців) певної технології у процесі створення певної продукції;

E. забезпечення (створювати) передумови для здійснення господарської діяльності виробництв, технологій, які не шкодять здоров'ю людини та довкіллю.

21. Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації:

- A. контролінг;
- B. аудит;

- C. стимул;
- D. мотив;
- E. мотивація.

22. Внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси):

- A. контролінг;
- B. аудит;
- C. стимул;
- D. мотив;
- E. мотивація.

23. Зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Можуть бути як матеріальні, так і моральні:

- A. контролінг;
- B. аудит;
- C. стимул;
- D. мотив;
- E. мотивація.

24. Сучасна теорія мотивації бере свій початок в дослідженнях творців та послідовників школи психології та людських відносин. Один з засновників цієї школи встановив, що висока зарплата та добра організація виробничого процесу не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці працівників. Хто ця людина?

- A. С. Ковалевски;
- B. Ельтон Мейо;
- C. Л. фон Штейн;
- D. Ф. Тейлор;
- E. А. Файоль.

25. Теорії мотивації, які аналізують чинники, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. У цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності:

- A. граничні теорії;
- B. змістовні теорії;
- C. процесуальні теорії;

- D. теорії ланцюгів;
- E. графічні теорії.

26. Сутність цих теорій мотивації полягає в тому, що за безперечного існування потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки. Найбільш відомі теорії мотивації цього типу: теорія очікування В.Врума, теорія справедливості С.Адамса, теорія постановки цілей Е.Лока, модель Портера – Лоулера:

- A. граничні теорії;
- B. змістовні теорії;
- C. процесуальні теорії;
- D. теорії ланцюгів;
- E. графічні теорії.

27. Відповідно до якої концепції, участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи?

- A. концепції портисипативного управління;
- B. концепції Портера – Лоулера;
- C. концепції постановки цілей Е.Лока;
- D. концепції справедливості С.Адамса;
- E. концепції очікування В.Врума.

28. Здатність тої чи іншої особи впливати на поведінку людей з метою підкорити їх своїй волі:

- A. демократія;
- B. посада;
- C. влада;
- D. вплив;
- E. тиск.

29. Процес, у ході якого одна із сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони:

- A. демократія;
- B. посада;
- C. влада;
- D. вплив;

Е. тиск.

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

- А. особиста влада;
- В. влада посади;
- С. незалежна влада;
- Д. необмежена влада;
- Е. консультативна влада.

31. Ступінь поважного, доброго та відданого відношення з боку підлеглих до людини, в руках якої зосереджена влада, що заснована на близькості цілей підлеглих і керівника. Основними формами особистої влади є експертна влада, влада прикладу, право на владу:

- А. особиста влада;
- В. влада посади;
- С. незалежна влада;
- Д. необмежена влада;
- Е. обмежена влада.

ТЕМА 6. Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту

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

Література: [54, с.167], [46, с.89-90, 92, 94, 97, 100, 107, 108, 110, 128], [68, с.84]

Методичні вказівки до вивчення теми

Аналіз – перший етап та відправна точка розробки будь-якого заходу в сфері удосконалення управління. Розгляд першого питання рекомендуємо розпочати з визначення мо жливостей, які

він надає, і завдань, які ставляться до діагнозу. Виходячи з сутності системи менеджменту організації, виділіть напрями її аналізу. Дайте класифікацію видів організаційного аналізу.

При розгляді другого питання треба з'ясувати, що може бути взірцем для співвідношення з інформацією про стан організації та її системи адміністративного управління, отриманої після проведення аналізу і діагнозу. Слід визначити фактори, що впливають на діяльність організації при досягненні її цілей. Це, насамперед, зовнішні та внутрішні умови діяльності організації; можливості розвитку (удосконалення техніки виконання основної діяльності та самих товарів/продуктів), а також адміністративно-правові відносини. Особливо при дослідженні має бути звернута увага на три аспекти (модулі) будь-якого з явищ дисфункцій.

Третє питання даної теми присвячене оцінці засобів, які необхідні зараз та в майбутньому для реалізації діяльності організації, в тому числі адміністративної діяльності. Діагноз дослідження має охопити наступні сфери діяльності організації: управління довгостроковими ресурсами; матеріальне забезпечення та енергопостачання; фінансово-економічна діяльність; управління людським фактором (трудовими ресурсами). В діагностичному пошуку слід виявити загальний масштаб, рівень і вплив окремих показників дисфункції на результати діяльності всієї організації як єдиного цілого.

У четвертому питанні слід більш детально зупинитися на методиці SWOT-аналізу. Розгляньте основні фактори, на яких він ґрунтується. При здійсненні SWOT-аналізу слід виявити певні характеристики сильних і слабких сторін та зовнішні можливості і загрози. При цьому з метою здійснення всебічної оцінки організації та її підсистем слід при застосуванні SWOT-аналізу використовувати інші наукові методи, серед яких регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу.

Для аналізу і діагнозу стану організації та системи адміністративного менеджменту використовують три визначені основних джерел інформації: документи, основний процес, людина. Особливу увагу слід приділяти тим засобам збору інформації, які

надають можливість здійснювати пошук джерел дисфункції та виявлення логічної причинно-наслідкового ланцюга їх виникнення, а також їх впливу на соціально-економічне положення в організації.

В останньому питанні розгляньте цілі, які необхідно досягнути в ході збору інформації для діагнозу. При обробці результатів діагностичного аналізу враховуйте той факт, що з моменту отримання до моменту обробки той чи іншої інформації, можуть відбуватися деякі зміни, що вимагає нерідко проводити додаткові дослідження. Накресліть можливі шляхи подальшої поведінки, залежно від результатів діагнозу.

Тестові питання для самоперевірки

1. Перший етап та відправна точка розробки будь-якого заходу в сфері удосконалення управління. Він надає можливість отримати повну характеристику елементів системи управління організацією, оцінити їх стан та обґрунтувати напрямок подальшого розвитку. В залежності від поставлених цілей та задач може охоплювати різні частки системи, мати різний ступінь деталізації та закінчуватися підготовкою різних матеріалів, які відносяться до діагнозу стану організації та її систем і процесів, але його методологічна основа і вихідні позиції є єдиними:

- A. аудит;
- B. аналіз;
- C. контролінг;
- D. влада;
- E. вплив.

2. Завданням є виявлення протиріч між існуючим та бажаним станом системи управління та виявлення характеру, масштабу, ступені складності проблем, а якщо більш повно – об'єму і характеру змін, що мають бути здійснені в організації:

- A. влади;
- B. тиску;
- C. мотиву;
- D. стимулу;
- E. діагнозу.

3. Виходячи з сутності системи менеджменту організації, можна виділити напрями її аналізу. Одним з таких напрямів є аналіз цілей,

структур, систем, технологій, ресурсів, завдань, методів, інших складових внутрішнього середовища системи, це:

- A. директивний аналіз;
- B. по елементний аналіз;
- C. консультативний аналіз;
- D. просторовий аналіз;
- E. часовий аналіз.

4. Виходячи з сутності системи менеджменту організації, можна виділити напрями її аналізу. Одним з таких напрямів є аналіз структури і взаємодії окремих ланок управління, функціонального поділу праці тощо. При цьому виді аналізу діяльності організації досліджуються також її зв'язки з системою більш крупного об'єкту (суперсистемою), зі суміжними об'єктами, а також з відносно самостійними і тими, що знаходяться на значній одлеглості підрозділами власного об'єкту (наприклад, управліннями в складі облдержадміністрацій, фондів тощо), це:

- A. директивний аналіз;
- B. по елементний аналіз;
- C. консультативний аналіз;
- D. просторовий аналіз;
- E. часовий аналіз.

5. Виходячи з сутності системи менеджменту організації, можна виділити напрями її аналізу. Одним з таких напрямів є дослідження процесу підготовки, прийняття і організації виконання рішень, вивчення послідовності взаємодій підрозділів, в тому числі управляючої системи, і пов'язання роботи в часі при виконанні відповідної програми це:

- A. директивний аналіз;
- B. по елементний аналіз;
- C. консультативний аналіз;
- D. просторовий аналіз;
- E. часовий аналіз.

6. Аналіз, сутність якого полягає в системному дослідженні матеріальних та організаційних структур з метою забезпечення ефективності їх створення та функціонування, виходячи з їхнього дійсного призначення:

- A. директивний аналіз;
- B. поверховий аналіз;

- C. консультативний аналіз;
- D. функціонально-вартісний аналіз;
- E. варіативний аналіз.

7. Відповідно до думки французьких дослідників, при дослідженні має бути звернута увага на три аспекти (модулі) будь-якого з явищ дисфункцій: соціальний модуль, організаційний модуль, фінансовий модуль. Соціальний модуль:

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

B. в якому висвітлюється комплексність реального функціонування організації або її складового елемента (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів. Результати цього аналізу є основою для фінансового модуля;

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

D. похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

E. похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.

8. Відповідно до думки французьких дослідників, при дослідженні має бути звернута увага на три аспекти (модулі) будь-якого з явищ дисфункцій: соціальний модуль, організаційний модуль, фінансовий модуль. Організаційний модуль:

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

B. в якому висвітлюється комплексність реального функціонування організації або її складового елемента (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів. Результати цього аналізу є основою для фінансового модуля;

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

Д. похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

Е. похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.

9. Відповідно до думки французьких дослідників, при дослідженні має бути звернута увага на три аспекти (модулі) будь-якого з явищ дисфункцій: соціальний модуль, організаційний модуль, фінансовий модуль. Фінансовий модуль:

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

В. в якому висвітлюється комплексність реального функціонування організації або її складового елемента (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів. Результати цього аналізу є основою для фінансового модуля;

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

Д. похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

Е. похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.

10. В дослідження включається оцінка існуючого стану з виявленням трьох видів наслідків існуючого стану речей: якісні результати, вимірювані результати, фінансові результати. Якісні результати:

А. похідна оцінки анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

В. похідна оцінки функціонування організації або її складового елемента (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів;

С. похідна вартісної оцінки результатів дисфункції, таких як, вартість прогулів, низька якість виробів, послуг, низька продуктивність праці та непродуктивність всієї системи;

Д. похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

Е. похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.

11. В дослідження включається оцінка існуючого стану з виявленням трьох видів наслідків існуючого стану речей: якісні результати, вимірювані результати, фінансові результати. Вимірювані результати (не фінансові):

А. похідна оцінки анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

В. в якому висвітлюється комплексність реального функціонування організації або її складового елемента (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів;

С. похідна вартісної оцінки результатів дисфункції, таких як, вартість прогулів, низька якість виробів, послуг, низька продуктивність праці та непродуктивність всієї системи;

Д. похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

Е. похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.

12. В дослідження включається оцінка існуючого стану з виявленням трьох видів наслідків існуючого стану речей: якісні результати, вимірювані результати, фінансові результати. Фінансові результати:

А. похідна оцінки анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

В. в якому висвітлюється комплексність реального функціонування організації або її складового елементу (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів;

С. похідна вартісної оцінки результатів дисфункції, таких як, вартість прогулів, низька якість виробів, послуг, низька продуктивність праці та непродуктивність всієї системи;

Д. похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

Е. похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо.

13. З метою дослідження та удосконалення організаційну структуру можна розглядати зі статичної і динамічної (за фактором часу), а також просторової точки зору. В статичному понятті організаційної структури:

А. проводиться оцінка на підставі анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

В. абстрагуються від часової послідовності подій, організаційна структура описується за допомогою організаційної схеми. Вона ілюструє вертикальний та горизонтальний поділ організації на організаційні ланки, робочі місця тощо, та сформульована в основних документах (устав організації, регламент тощо) та прийнятих нормах поведінки організатора;

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

Д. охоплює: процеси функціонування елементів, що складають організацію, для реалізації її цілей; зв'язки, що виникають при реалізації процесів праці в широкому розумінні цього слова;

Е. до уваги не беруться відношення в часі, а навпаки, істотною умовою є розміщення складових елементів (підсистем

організаційних ланок, робочих місць) в окресленому вимірюванні просторі, що обмежений, будівлях, офісах тощо.

14. З метою дослідження та удосконалення організаційну структуру можна розглядати зі статичної і динамічної (за фактором часу), а також просторової точки зору. В просторовому понятті організаційної структури:

А. проводиться оцінка на підставі анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

В. абстрагуються від часової послідовності подій, організаційна структура описується за допомогою організаційної схеми. Вона ілюструє вертикальний та горизонтальний поділ організації на організаційні ланки, робочі місця тощо, та сформульована в основних документах (устав організації, регламент тощо) та прийнятих нормах поведінки організатора;

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

Д. охоплює: процеси функціонування елементів, що складають організацію, для реалізації її цілей; зв'язки, що виникають при реалізації процесів праці в широкому розумінні цього слова;

Е. до уваги не беруться відношення в часі, а навпаки, істотною умовою є розміщення складових елементів (підсистем організаційних ланок, робочих місць) в окресленому вимірюванні просторі, що обмежений, будівлях, офісах тощо.

15. Діагноз організації в цілому та окремих її підсистем, а також формулювання її стратегічних цілей здійснюється на підставі чотирьох головних змінних факторів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості з боку зовнішнього оточення, загрози з боку зовнішнього оточення. Таке діагностичне дослідження відоме в спеціальній літературі, як:

А. похідна оцінки дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

В. контролінг;

С. аудит;

Д. SWOT-аналіз;

Е. неогоціція.

ТЕМА 7. Технології в системі адміністративного менеджменту

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

Література: [66, с.195, 199, 231-232, 255,261], [30, с.24, 30-37], [49, с.416, 426, 428, 429], [45, с.293], [14, с.734, 739, 740, 743]

Методичні вказівки до вивчення теми

При розгляді першого питання зверніть увагу, що дослідження адміністративних процесів здійснюється з метою підвищення ефективності їх реалізації. Розгляньте етапи процедури дослідження методів трудової діяльності.

В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції, які були запропоновані фахівцями американської Спілки інженерів-механіків (American Society of Mechanical Engineers, ASME): 1) операція; 2) переміщення (транспорт); 3) контроль; 4) очікування (простій, затримка); 5) розповсюдження по магазинам або складам. Дайте характеристику методам реєстрації послідовності робочих функцій.

Зауважте, що управлінські рішення, що приймаються в системі адміністративно-державного менеджменту, потребують аналізу та узагальнення такого обсягу інформації, що часто перевищує компетенцію та інтелектуальні можливості однієї людини. У другому питанні розгляньте основні етапи процесу прийняття державно-управлінських рішень. З урахуванням їх особливостей рекомендується відокремити такі основні блоки процесу опрацювання цих рішень: 1) виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення; 2) підготовка необхідної інформації; 3) підготовка та оптимізація майбутнього рішення; 4) ухвалення (вибір) рішення; 5) організація реалізації прийнятого рішення. Охарактеризуйте чинники, з яких складається конструктивна атмосфера співробітництва в процесі переговорів.

В третьому питанні слід більш детально зупинитися на розгляді формування нових організаційних структур, методів їх побудови. Зверніть увагу на аналіз організації, де увага приділяється засобу, за який установа організована для здійснення своїх основних функцій і аналіз інформації, де досліджуються інформаційні запити сфери управління заради надання фактичної інформації відповідним особам, в потрібному місці і в потрібний час.

У четвертому питанні дайте визначення бюджету. Бізнес-планування є технологією, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної ситуації як всередині організації, так і за її межами. В умовах ринкової економіки бізнес-план є управлінським інструментом, за допомогою якого можна описати процес функціонування організації, а саме показати, яким чином керівництво намагається досягти основних цілей та завдань. Сформулюйте принципи і етапи його побудови. Поясніть склад кожного розділу бізнес-плану.

Адміністративні менеджери мають можливість виконувати свої функції тільки тоді, коли володіють точною і своєчасною інформацією, яка забезпечується відповідними інформаційно-комунікаційними технологіями. У п'ятому питанні проаналізуйте функції комп'ютеризованих інформаційних систем.

Тестові питання для самоперевірки

1. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції, які були запропоновані фахівцями американської Спілки інженерів-механіків (American Society of Mechanical Engineers, ASME). До цих символів не відноситься:

- A. операція;
- B. переміщення (транспорт);
- C. контроль;
- D. очікування (простій, затримка);
- E. деталізація.

2. При дослідженні робочих або адміністративних процесів:

- A. не слід використовувати мапи;
- B. не слід використовувати креслення;
- C. слід використовувати фахівців американської Спілки інженерів-механіків;

D. не слід використовувати мапи, креслення або інші засоби відображення процесу;

E. слід використовувати мапи, креслення або інші засоби відображення процесу.

3. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції. До цих символів відносяться: операція, переміщення (транспорт), контроль, очікування (простій, затримка), розповсюдження по магазинах або складам. Визначте функцію за її характеристикою: здійснюється тоді, коли предмет (об'єкт) вцілому змінюється, перетворюється, оновлюється або готується до наступної операції, переміщенню або контролю:

A. операція;

B. переміщення (транспорт);

C. контроль;

D. очікування (простій, затримка);

E. розповсюдження по магазинах або складам.

4. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції. До цих символів відносяться: операція, переміщення (транспорт), контроль, очікування (простій, затримка), розповсюдження по магазинах або складам. Визначте функцію за її характеристикою: має місце там, де предмет праці, матеріал або людина переміщуються з одного місця на інше; крім тих випадків, коли таке переміщення є елементом операції, або є основною функцією технічного процесу:

A. операція;

B. переміщення (транспорт);

C. контроль;

D. очікування (простій, затримка);

E. розповсюдження по магазинах або складам.

5. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції. До цих символів відносяться: операція, переміщення (транспорт), контроль, очікування (простій, затримка), розповсюдження по магазинах або складам. Визначте функцію за її характеристикою: здійснюється в той час, коли предмет

знаходиться під дослідженням з метою виявлення кількості, якості або інших параметрів, за допомогою спеціальних засобів:

- A. операція;
- B. переміщення (транспорт);
- C. контроль;
- D. очікування (простій, затримка);
- E. розповсюдження по магазинах або складам.

6. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції. До цих символів відносяться: операція, переміщення (транспорт), контроль, очікування (простій, затримка), розповсюдження по магазинах або складам. Визначте функцію за її характеристикою по відношенню до об'єкту, що досліджується, виникають тоді, коли умови не дозволяють почати наступну етапну операцію, що веде за собою вимушену перерву або збій в операційному процесі. При цьому, щоб продовжити задані дії, немає необхідності ні додаткових розпоряджень, ні письмового дозволу:

- A. операція;
- B. переміщення (транспорт);
- C. контроль;
- D. очікування (простій, затримка);
- E. розповсюдження по магазинах або складам.

7. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції. До цих символів відносяться: операція, переміщення (транспорт), контроль, очікування (простій, затримка), розповсюдження по магазинах або складам. Визначте функцію за її характеристикою: означає складування, створення припасів тощо в тих місцях, де прийом або видача матеріалів потребують строгого усного або письмового обліку (або чеку/ квитанції з магазину) з боку матеріально відповідальних осіб:

- A. операція;
- B. переміщення (транспорт);
- C. контроль;
- D. очікування (простій, затримка);
- E. розповсюдження по магазинах або складам.

8. Метою цієї карти є виявлення взаємозв'язку при виконанні чергових функцій, тобто синхронізації ручних і машиноручних рухів, що виконуються на робочому місці, і як наслідок цього – раціональне розміщення на ньому обладнання і машин. Крім того ця карта є методичним посібником для реєстрації макрорухів:

- A. карта реєстрації функцій „людина-машина”;
- B. карта компетентності;
- C. карта реєстрації функцій обох рук людини;
- D. карта реєстрації функцій для групи людей;
- E. карта реєстрації багатопредметних функцій.

9. Ця карта уявляє собою хронологічний запис функцій одного працівника в заданому робочому циклі, часто з урахуванням фактору часу. Звичайно подібна карта уявляє собою схему послідовності робочих функцій, що розписані в окресленому вигляді для даного працівника. В подібних картках використовуються всі символи ASME, за винятком символу складування. В символіці для переміщення використовуються деякі специфічні знаки, а також ряд умовних позначень для функцій транспорту:

- A. карта реєстрації робочих функцій;
- B. карта компетентності;
- C. карта реєстрації функцій обох рук людини;
- D. карта реєстрації функцій для групи людей;
- E. карта реєстрації багатопредметних функцій.

10. Завдання цієї карти - опис існуючого положення, а також проектування раціональних основ взаємодії і адекватного залучення до роботи всіх членів групи, що мають досягнути спільних цілей. Ця карта є графічним відображенням ходу чергових елементів праці у групі працівників, що ілюструє характер їх взаємозв'язку, що особливо важливе там, де існує необхідність в координації окремих робочих функцій. Тут застосовується техніка комбінованого символу з словесним описом функції по кожному працівнику і часу її виконання:

- A. карта реєстрації функцій „людина-машина”;
- B. карта компетентності;
- C. карта реєстрації функцій обох рук людини;
- D. карта реєстрації функцій для групи людей;
- E. карта реєстрації багатопредметних функцій.

11. Це техніка графічного відображення дійсних можливостей під час обслуговування машин працівниками, що задіяні на даній ланці (на виробничій дільниці, в офісі тощо). Ця карта надає можливість визначити, скільки працівників уміють працювати більш ніж з однією машиною:

- A. карта реєстрації функцій „людина-машина”;
- B. карта компетентності;
- C. карта реєстрації функцій обох рук людини;
- D. карта реєстрації функцій для групи людей;
- E. карта реєстрації багатопредметних функцій.

12. Стандарти оцінок для судження про «сприятливість» проектних наслідків кожної з альтернатив:

- A. операція;
- B. переміщення;
- C. критерії;
- D. очікування;
- E. показники.

13. Моніторинг:

A. поширюється як на підсумки, так і на перебіг реалізації управлінських рішень;

B. не поширюється як на підсумки, так і на перебіг реалізації управлінських рішень;

C. не поширюється на підсумки;

D. не впливає на реалізацію управлінських рішень;

E. впливає тільки на управлінське рішення.

14. Головний шлях самонавчання державних службовців та вдосконалення системи державного управління:

A. виконання плану;

B. аналіз і узагальнення досвіду;

C. мотивація;

D. стимул;

E. досвід.

15. Як підкреслюють фахівці, найважливішим параметром, що характеризує особовий стиль ведення переговорів, є:

A. вміння переконувати;

B. аналіз і узагальнення досвіду;

C. мотивація;

D. стимул;

Е. співвідношення емоційної та логічної сфер.

16. Метод розподілу ресурсів, що охарактеризовані в кількісній формі, для досягнення цілей, які також представлені кількісно - це:

- А. контролінг;
- В. аудит;
- С. мотивація;
- Д. стимул;
- Е. бюджет.

17. Технологія, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної ситуації як всередині організації, так і за її межами. В умовах ринкової економіки ця технологія є управлінським інструментом, за допомогою якого можна описати процес функціонування організації, а саме показати, яким чином керівництво намагається досягти основних цілей та завдань:

- А. бізнес-планування;
- В. аналіз і узагальнення досвіду;
- С. аудит;
- Д. контролінг;
- Е. бюджет.

18. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Займає об'єм 2 – 3 сторінки загальних висновків. Пишеться після закінчення інших розділів, служить основою, відправною точкою та ідеальне для висновків про доцільність його подальшого вивчення. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- А. резюме;
- В. опис підприємства;
- С. план продукту/ послуг;
- Д. маркетинговий план;
- Е. план управління.

19. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Пояснює тип компанії, дає коротку ретроспективу її діяльності. Описується виробництво,

торгівельна мережа, сервіс та інші сфери діяльності. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. опис підприємства;
- C. план продукту/ послуг;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

20. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Описується продукт або послуга та його індивідуальні риси. Пояснюється, чому будуть купувати даний продукт або послугу. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. опис підприємства;
- C. план продукту/ послуг;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

21. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Демонструється основний споживач та покупець, описуються основні конкуренти; основна маркетингова стратегія та специфічні конкурентоспроможні риси товару. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. опис підприємства;
- C. план продукту/ послуг;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

22. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Визначаються можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. опис підприємства;
- C. план продукту/ послуг;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

23. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Пояснюється вибір використання даного виду виробництва або операційної системи. Описуються можливості, трудомісткість, сировина та процес переробки. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. план виробництва;
- C. план продукту/ послуг;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

24. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Визначаються фінансові потреби та різні джерела фінансування. Демонструються: прогноз доходів, витрат, прибутків. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. план виробництва;
- C. фінансовий план;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

25. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Представляє пропозиції щодо юридичної структури (або взаємовідношень) підприємства – наприклад, приватне підприємство, спільне підприємство державна установа тощо. Особливо описуються ситуації, що не пов'язані з

офіційним законодавством. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. юридичний план;
- B. план виробництва;
- C. фінансовий план;
- D. маркетинговий план;
- E. план управління.

26. Не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділі бізнес-плану. Характеристика розділу: Містить додаткові матеріали, що використовувалися при формуванні бізнес-плану. Як Ви вважаєте, про який з розділів бізнес-плану іде мова?

- A. резюме;
- B. план виробництва;
- C. фінансовий план;
- D. маркетинговий план;
- E. додатки.

27. Дослідники, посилаючись на М. Маркус, виділяють п'ять функцій ІС: операційну, моніторинг, забезпечення прийняття рішень, експертну та комунікаційну. Визначте систему за даною характеристикою: Програмне забезпечення, що ефективно здійснює у встановленому порядку передбачені операції, забезпечуючи отримання бажаного результату. Базується на електронному обміні даними – сукупності стандартів, апаратних і програмних засобів, які дозволяють організації обмінюватися документами в електронному вигляді:

- A. операційна система;
- B. система моніторингу;
- C. система забезпечення рішень;
- D. система знань;
- E. комунікаційні системи.

28. Дослідники, посилаючись на М. Маркус, виділяють п'ять функцій ІС: операційну, моніторинг, забезпечення прийняття рішень, експертну та комунікаційну. Визначте систему за даною характеристикою: Комп'ютерна система, що призначена для обробки даних і надання споживачеві інформації про виробничий процес:

- A. операційна система;
- B. система моніторингу;
- C. система забезпечення рішень;
- D. система знань;
- E. комунікаційні системи.

29. Дослідники, посилаючись на М. Маркус, виділяють п'ять функцій ІС: операційну, моніторинг, забезпечення прийняття рішень, експертну та комунікаційну. Визначте систему за даною характеристикою: Комп'ютеризована система, що використовується менеджерами при підготовці управлінських рішень:

- A. операційна система;
- B. система моніторингу;
- C. система забезпечення рішень;
- D. система знань;
- E. комунікаційні системи.

30. Дослідники, посилаючись на М. Маркус, виділяють п'ять функцій ІС: операційну, моніторинг, забезпечення прийняття рішень, експертну та комунікаційну. Визначте систему за даною характеристикою: Система, функціонування якої засновано на використанні логіки прийняття рішень експертом (людиною):

- A. операційна система;
- B. система моніторингу;
- C. система забезпечення рішень;
- D. система знань;
- E. комунікаційні системи.

31. Дослідники, посилаючись на М. Маркус, виділяють п'ять функцій ІС: операційну, моніторинг, забезпечення прийняття рішень, експертну та комунікаційну. Визначте систему за даною характеристикою: Системи, що надають можливість переборювати географічні і часові бар'єри, облегшують процеси передачі інформації всередині і за межами організації. Це електронна пошта, всемірна павутина Інтернет, системи конференцій, системи обробки документів тощо:

- A. операційні системи;
- B. системи моніторингу;
- C. системи забезпечення рішень;
- D. системи знань;

Е. комунікаційні системи.

ТЕМА 8. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту

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

Література: [65, с.298-299], [46, с.13-15, 23-32,439,444-445], [14, с.642], [57, с.5], [32, с.119]

Методичні вказівки до вивчення теми

У першому питанні теми необхідно з'ясувати принципову відмінність між пристосуванням до змін і управління ними. Зверніть увагу на наявність багатьох пояснень організаційних змін, проаналізуйте їх. Далі слід дати характеристики видам змін: психологічним, суспільним, культурним, політичним, економічним, технологічним. Зауважте, що зміни, які відбуваються в організації, можуть не тільки ініціюватися різними причинами, але і мати різний характер. Розгляньте організаційні зміни з точки зору внутрішньої політики з коаліціями і фракціями, що постійно змінюються; з історичної точки зору або в перспективі розвитку організації. Дайте характеристику біологічному підходу дослідження „життєвого циклу організації”.

При розгляді другого питання почніть з “вікон можливостей”, які пропонує П.Друкер. Зверніть увагу, яким чином зміни можуть обернутися новими можливостями. Розберіться, чому на думку П. Друкера, змінами не можливо управляти, але їх можна випереджати і що для цього необхідно. Далі слід розглянути альтернативні моделі управління змінами.

Третє питання присвячене опору, який може виникати в організації при введенні змін, що потребує розробку заходів щодо ефективного управління ним. Зверніть увагу, що близько 70% спроб добитися організаційних змін закінчується невдачею. Розгляньте причини цих невдач. Особливу увагу зверніть на бар'єри, що виникають в процесі здійснення організаційних змін.

Дайте характеристику кожному виду бар'єрів. Далі слід здійснити пошук відповідей на два основних питання: „чому підтримка керівництва важлива?” і „що таке „пілотне” проектування змінами?”. Проаналізуйте роль комунікаціо-інформаційного забезпечення по всіх каналах зв'язків (вертикальним та горизонтальним) для ефективного пілотування процесом змін.

Тестові завдання для самоперевірки

1. Зміни, що виражаються в еволюції норм та засобів життя, в „розриві” традиційних границь активності, у рості потреби індивідуальної свободи, при прийнятті участі в колективах і організаціях. Політичні зміни в світі сприяють росту міжнародних змін – як індивідуальних, так і суспільних, виникненню міжнародних зв'язків економічного, політичного і соціального характеру, а це здійснює вплив на діяльність суспільних груп і цілих організацій. Характеристику яких змін середовища організації було описано?

- A. суспільних змін;
- B. психологічних змін;
- C. культурних змін;
- D. політичних змін;
- E. ідеологічних змін.

2. Зміни, що пов'язані з розвитком знань, засобів комунікації. В умовах стабільного функціонування економічної системи країни природним наслідком є трансформації прийнятих, традиційних цінностей, які виникали на підставі мотивів задоволення основних потреб (економічних, безпеки тощо) в напрямку розвитку цінностей вищого порядку: задоволення, самореалізації.. Характеристику яких змін середовища організації було описано?

- A. суспільних змін;
- B. психологічних змін;
- C. культурних змін;
- D. політичних змін;
- E. ідеологічних змін.

3. Політичні зміни, що проходять в країнах Центральної і Східної Європи, роблять необхідним проведення змін, як в країнах в цілому, так і в окремих організаціях. Одночасно політичні (відхід від соціалістичної системи) і економічні (перехід від центрально-

керованої до ринкової економіки) зміни потребують інноваційних дій, які виражаються в зміні форм власності, розподілу коштів, реалізації влади і правил поведінки, структурних перетворень в масштабі країни і кожної організації. Характеристику яких змін середовища організації було описано?

- A. суспільних змін;
- B. психологічних змін;
- C. культурних змін;
- D. політичних змін;
- E. ідеологічних змін.

4. Пов'язані з іншими змінами. Але вони так само є наслідком майнової нерівності в міжнародному масштабі: з накопиченням капіталу з одного боку і бідністю та убогістю з іншого, з необхідністю посткомуністичних країн і країн третього світу пристосовуватися до рівня розвинутих країн при невеликих технічних і фінансових можливостях. Позитивний хід в цьому напрямі обмежується або стає зовсім неможливим із-за економічного кризи су, який поглиблюється, та економічного спаду, який зростає. Вони впливають негативно на виникнення можливості міжнародного обміну, співробітництва підприємств, міжнародних структур тощо. Характеристику яких змін середовища організації було описано?

- A. суспільних змін;
- B. психологічних змін;
- C. економічних змін;
- D. політичних змін;
- E. технологічних змін.

5. Здійснюються як в традиційних засобах виробництва, так і сучасних. Це включення інформатики і телекомунікації в процеси управління і виробництва, автоматизації продукції тощо. Одночасно виникає потреба пристосування техніки, технології і умов праці до потреб і можливостей людини, до обмеження їх негативного впливу на її організм на місці праці, а також в природному середовищі поза працею. Для окремих підприємств суттєвим є також зміни в асортименті виробів, їх адаптації до потреб ринку, який є суттєвим елементом середовища, що активізує. Характеристику яких змін середовища організації було описано?

- A. суспільних змін;
- B. психологічних змін;
- C. економічних змін;
- D. політичних змін;
- E. технологічних змін.

6. В процесі здійснення організаційних змін виникають бар'єри. Зміни в реалізації основних цілей промислових підприємств: перехід до виробництва інших товарів, нових технологій, сучасних методів виробництва потребують фінансових затрат, інвестицій, а конкуренція на ринку вимагає відносно короткого періоду їх проведення. Це стосується всіх галузей людської діяльності, включаючи так звані non profit (неприбуткові), наприклад, освіту, державне управління, застаріле обладнання, застарілі технології, неефективні канали збуту, засоби забезпечення матеріалами, сировиною, напівфабрикатами, робочою силою, неефективна форма власності, що пов'язано з іншими бар'єрами, серед яких політичні, економічні, юридичні, що знаходяться поза організацією. Характеристику яких бар'єрів було дано?

- A. техніко-економічних;
- B. психологічних;
- C. організаційних;
- D. політичних;
- E. соціальних.

7. В процесі здійснення організаційних змін виникають бар'єри. Даний тип бар'єрів є як в сфері структур, так і організації праці. Зміни в структурах є наслідком змін, як технічних, соціальних, так і політико-економічних. До бар'єрів слід віднести технократичний підхід, який стримує роль організаційно-суспільних інновацій, а нерідко – реальну економічну ефективність функціонування системи. Характеристику яких бар'єрів було дано?

- A. техніко-економічних;
- B. психологічних;
- C. організаційних;
- D. політичних;
- E. соціальних.

8. Зміни в техніці і організації праці впливають на виконавців: робітників, інженерно-технічний персонал і керівників організацій. Найчастіше такі зміни потребують отримання нової кваліфікації,

переходу на нові методи роботи, змін характеру і засобів нагляду тощо. Тому до бар'єрів цього виду слід віднести низьку або невідповідну кваліфікацію новим вимогам виробництва, об'єктивні або суб'єктивні труднощі її підвищення. Характеристику яких бар'єрів було описано?

- A. техніко-економічних;
- B. соціальних і психологічних;
- C. організаційних;
- D. політичних;
- E. економічних.

3. Самостійна робота студента

Студентам Навчально-наукового інституту заочного та дистанційного навчання необхідно виконати одну домашню контрольну роботу. Метою виконання контрольної роботи є забезпечення самостійного вивчення та поглиблення знань з дисципліни, засвоєння методів адміністрування, зокрема отримання навичок раціонального використання робочого часу, вміння використовувати одержані знання у своїй практичній роботі.

Номери тем контрольних робіт збігаються із сумою двох останніх цифр номера залікової книжки студента. Якщо, наприклад, залікова книжка має номер 192538, то студент має писати одинадцять тему. Студентам запропоновано теми контрольних робіт. Написання контрольної роботи передбачає повне висвітлення змісту теми з усіх питань плану. Наводячи цитати, необхідно обов'язково робити посилки на літературу, які пишуться в такому порядку: автор, твір, том, місто, видавництво, рік видання, сторінка. Необхідно звернути увагу на правильне оформлення контрольної роботи. Студенти, які не виконали контрольної роботи у передбачений термін, до екзамену не допускаються.

3.1 Тематика контрольних робіт

Тема 0. Основні поняття та ключові ідеї адміністративного менеджменту.

Адміністративний менеджмент як система керівництва. Сутність основних понять. Рівні менеджменту та їх функції. Особливості та значення адміністративно-розпорядчого впливу. Завдання адміністративного менеджера.

Тема 1. Становлення та еволюція вчення про адміністративний менеджмент

Загальні риси та внесок адміністративної школи в теорію та практику управління. Характеристика періоду становлення школи адміністративного управління, її особливості та відмінності від наукової школи. Основоположники адміністративного менеджменту: Анрі Файоль, Ліндел Урвік, Джейк Муні, Алан Рейлі, Честер Барнард, — сутність їх ідей та внесок в науку управління. Основні ідеї їх універсальних принципів та недоліки.

Тема 2. Пріоритетні функції адміністративного менеджменту

Мотивація. Розуміння та еволюція поняття. Початкові концепції. Сучасні теорії мотивації. Первинні та вторинні потреби. Винагорода.

Контроль. Сутність та сенс контролю в адміністративному менеджменті. Види контролю. Характеристика ефективного контролю. Інформаційно-управлінські системи в індикативному плануванні та контролі. Розпорядництво. Форми передачі розпорядження. Рекомендації щодо формулювання завдань. Форми завдань. Чинники, що впливають на визначення оптимальної кількості підлеглих. Стимулювання ініціативи підлеглих. Делегування. Сутність поняття. Відповідальність в контексті делегування. Організаційні повноваження. Концепції процесу передачі повноважень. Межі повноважень. Повноваження та влада.

Тема 3. Адміністративно-правові норми, джерела та відносини адміністративного права

Поняття та структура адміністративно-правової норми. Гіпотеза та її види. Класифікація адміністративно-правових норм. Види реалізації норм та вимоги до їх застосування. Джерела адміністративного права як зовнішні форми впровадження адміністративно-правових норм. Поняття адміністративних правовідносин. Механізм утворення та суб'єкти адміністративних

правовідносин, їх особливості та види. Розвиток адміністративних правовідносин в умовах адміністративної реформи.

Тема 4. Технологія прийняття адміністративно-управлінських рішень

Вимоги до адміністративно-управлінських рішень та їх класифікація. Особливості стереотипних, одноособових, колегіальних та колективних рішень. Методи адміністративного управління. Основні етапи процесу прийняття адміністративно-управлінських рішень. Методи впливу на виконавців з метою забезпечення реалізації рішень. Схема впливу керівника на об'єкт. Організація розробки та реалізації управлінських рішень. Характеристика чотирьох можливих рівнів прийняття рішення. Послідовність процедур підготовки та прийняття рішення в процесі управління. Документальне оформлення прийнятого рішення. Характеристика етапів з реалізації прийнятого рішення та контролю за його використанням. Прийняття рішень під час роботи із службовою документацією. Мета та загальна структура резолюції. Групові (колективні) методи прийняття рішень.

Тема 5. Основи ділового спілкування

Управлінські ситуації під час ділового спілкування та їх основні типи. Робота з документацією. Завдання, рівні та зони спілкування. Сутність невербального спілкування. Правила проведення ділових бесід та переговорів. Класифікація суб'єктів співбесіди. Мистецтво переговорів. Службовий прийом. Основні правила та методи проведення адміністратором прийому. Підготовка та перебування на прийомі. Техніка проведення телефонних. Основні правила проведення телефонних переговорів та структура використання часу розмови.

Тема 6. Планування, організація та проведення нарад

Класифікація та планування нарад. Процедура проведення наради. Правила проведення дискусій. Сутність та різновиди конформізму. Підготовка доповіді. Можливі рівні підготовки доповіді. Стадії в підборі матеріалів для доповіді. Технологія виступу з доповіддю. Три засоби впливу на слухачів. Сутність мимовільної, довільної та після довільної уваги. Види пауз та їх використання. Контроль за проведенням нарад.

Тема 7. Теорія адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Концепції адміністративного менеджменту.

Тема 8. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Система адміністративного управління. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Тема 9. Планування в адміністративному менеджменті

Сутність адміністративного планування. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Цільові комплексні програми. Інтегральна модель організаційної структури Д.Бодді та Р. Пейтона.

Тема 10. Організація праці підлеглих та проектування робіт

Сутність організації діяльності адміністрації та роль в адміністративному менеджменті. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Концепція проектування роботи.

Тема 11. Мотивування працівників апарату управління

Форми мотивування адміністративних працівників. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Мотиваційна теорія Д.Мак-Грегора. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікування В.Врума. Теорія справедливості С.Адамса. Теорія постановки цілей Е.Лока. Мотиваційна модель Портера-Лоулера. Побудова систем стимулювання адміністрації.

Тема 12. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Види контролю діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Види та принципи адміністративного контролю. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

Тема 13. Адміністративні методи управління

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Методика розробки регламентів. Адміністративне діловодство в

організації. Природа адміністративної влади. Колективне управління.

Тема 14. Управлінські рішення в системі адміністративного менеджменту

Сутність та основне призначення управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Місце управлінських рішень як категорії менеджменту у процесі управління організацією. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень. Колегіальні та колективні управлінські рішення. Сутність оптимізації управлінських рішень. Способи моделювання з метою вибору найоптимальніших рішень. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.

Тема 15. Державно-адміністративний менеджмент на місцевому рівні

Сутність й специфіка управління на місцевому рівні та його інституції. Повноваження державно-адміністративного управління на місцевому рівні. Європейська хартія про місцеве самоврядування (1985 р.). Місцеве самоврядування в Україні. Основні концептуальні засади створення та функціонування системи місцевого самоврядування за Конституцією України.

Тема 16. Управлінське рішення в державно-адміністративній діяльності

Класифікація управлінських рішень. Фактори впливу на їх прийняття. Сутність та особливості управлінських рішень в державних організаціях та установах. Теоретичні основи прийняття рішень. Вимоги до оптимальних управлінських рішень. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень.

Тема 17. Кадрова політика та менеджмент персоналу в державно-адміністративному управлінні

кадрової політики і кадрової стратегії в державних установах і організаціях. Категорія персоналу державних установ. Особливості мотивації праці державних службовців. Характерні риси державного службовця.

Тема 18. Основні принципи і функції державно-адміністративного управління

Державне управління як вид суспільної діяльності. Його особливості. Структурованість державного менеджменту за

різними видами управління: управління адміністративним персоналом; управління суспільними сферами суспільства. Сфери впливу державного менеджменту. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою владами. Принципи державно-адміністративного управління: пріоритетність політики щодо інших сфер життєдіяльності суспільства; принцип провідної ланки; принцип зворотнього зв'язку та самокорекції рішень; принцип діалектичного поєднання остаточної мети розвитку з цілеспрямованими зусиллями вирішення поточних завдань; принцип послідовної наступності. Функції державно-адміністративного менеджменту. Функції верховної влади. Група функцій економічного характеру. Соціальні функції. Освітні і культурні функції. Допоміжні та командні функції адміністративно-державного управління.

4. Список рекомендованої літератури

1. Конституція України. – К.: Преса України, 1996. – 80 с.
2. Конституція Автономної Республіки Крим // Голос України. – 1999. – 12 січня. – С. 6 – 11.
3. Закон України про місцеве самоврядування в Україні // Урядовий кур'єр. – 1997. – 14 червня. - № 107 – 108.
4. Закон України «Про вибори Президента України». // Урядовий кур'єр. – 1999. - № 55-56.
5. Закон України «Про місцеві державні адміністрації». // Урядовий кур'єр. – 1999. - № 89.
6. Типовий регламент місцевої державної адміністрації: Затверджено постановою Кабінету міністрів України від 11 грудня 1999 р. № 2263 // Вісник державної служби України. – 1999. - № 2. – С. 44 – 54.
7. Авер'янов В.Б. Органи виконавчої влади в Україні. – К.: Ін Юре, 1997- 48 с.
8. Авер'янов В.Б. Організація і діяльність апарату державного управління в контексті адміністративної реформи / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989 .- 520 с.
10. Атаев А.А. Управленческая деятельность: (Практика и резервы организации). – М.: Экономика, 1988. – 252 с.
11. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. [За ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
12. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
13. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
14. Бодди Д., Основы менеджмента: Пер. с англ. / Бодди Д., Пэйтон Р. [Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
15. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. [Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи,

ЮНИТИ, 1997. - 176 с.

16. Блэк Сэм. Паблік рилейшнз. Что это такое? - М.: Новости, 1989. -240 с.

17. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебн. Пособие/ Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. – М.: Высш. шк., 1998. – 176 с.

18. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Виханский О.С., Наумов А.И. [Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарика, 1998. – 288 с.

19. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції/ Герберт А., Саймон Г. [Пер. з англ. – Вид. переробл. і доп. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.

20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

21. Гордієнко Л.Ю. Основи теорії державного управління. Конспект лекцій. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2000. – 160 с.

22. Гордієнко Л.Ю.Інноваційний менеджмент. Конспект лекцій. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2001. – 80 с

23. Гордієнко Л.Ю. Менеджмент державної установи. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2001. – 152 с.

24. Гордиенко Л.Ю. Основы кадрового менеджмента/ Гордиенко Л.Ю., Зима А.Г. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 376 с.

25. Гурне Бернар. Державне управління / 3 французької переклав В. Шовкун. – К.: Основи, 1993. – 156 с.

26. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. наук. пр. / Кол. авт., наук. кер. Н.Р.Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 304 с.

27. Державне управління: Навч. посіб. /А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболєнський, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко [За ред. А.Ф.Мельник. – К.:Знання-Прес, 2003. – 344 с.

28. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Монографія / За заг. ред. проф. О.Ю. Оболєнського. - Хмельницький: Поділля, 1999. - 570 с.

29. Державне управління та менеджмент: Навч. посібник у таблицях і схемах/ Г.С.Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю.Амосов та ін. [За заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С.Одінцової. – Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.

30. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [Моногр.] – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2004. – 224 с.
31. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: [Моногр.] – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2003. – 236 с.
32. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
33. Економіка міст: Україна і світовий досвід: Навч. посібник / Вакулен-ко В.М., Дехтяренко Ю.Ф., Драпіковський О.І. та ін.; [За заг. ред. В. Макухи – К.: Основи, 1997. – 244 с.
34. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС: Порівняльний аналіз. – К.: Основи, 1996. – 420 с.
35. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. [Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 326 с.
36. Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
37. Клок К. Конец менеджмента /Клок К., Голдсмит Дж. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
38. Ковалевски С. Научные основы административного управления/ Пер. с польск. [Под ред. Л.Н. Качалиной. – М.: Экономика, 1979. – 232 с.
39. Коваль Л.В. Адміністративне право: курс лекцій. – К.: Вентурі, 1996. – 208 с.
40. Конституційне право України. / За ред. проф. В.Ф. Погорілка. – К.: Наукова думка, 1999. – 736 с.
41. Концепція адміністративної реформи в Україні (проект). - К.: Оріяні, 1998. – 62 с.
42. Корицкий Э.Б. Научный менеджмент: российская история/ Корицкий Э.Б., Нинцева Г.В., Шетов В.Х. – Спб: Издательство «Питер», 1999. – 384 с.
43. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників/ Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
44. Менеджмент организации. Учебное пособие./ Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др.- М.: ИНФРА-М, 1995. - 432 с.

45. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
46. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ/ Пер. с польского – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 472 с.
47. Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе. – К.: НАНУ, Ин-т госуд. и права, 1995. – 208 с.
48. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного. Навч. посібник / Нижник Н.Р., Машков О.А. [За заг. ред. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
49. Новіков Б.В. Основы административного менеджменту. Навч. посіб/ Новіков Б.В., Сініюк Г.Ф., Круш П.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
50. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник – Х.: Друк ЛТД. - К.: Проза, 1997. – 176 с.
51. Основы конституційного права в Україні / Під ред. акад. АПН України Копейчикова В.В. – К.: Юрінком, 1997. – 200 с.
52. Основы менеджменту. Навч. посібник. / За ред. В.С. Верлоки, І.Д. Михайлова. – Х.:Основа, 1996. – 352 с.
53. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку. Навчальний посібник / За заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2003. – 288 с.
54. Организация управления промышленным производством. Учебник/ Под ред Козловой О.В., Каменицера С.Е. – М.: Высш. школа, 1980. – 400 с.
55. Производительность труда «белых воротничков»/ Пер. с англ. [Общ. ред. и вступит. ст. В.В. Зотова. – М.: Прогресс, 1989. – 248 с.
56. Райт Г. Державне управління / Перекл. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К.: Основи, 1994. – 192 с.
57. Сенге П. М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций/ Сенге П. М., Клейнер А. Робертс. Ш., Росс Р. Б., Рот Дж., Смит Б. Дж. [Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 624 с.
58. Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. М.: Машиностроение, 1975. – 312 с.
59. Словарь иностранных слов. – 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1980. – 624 с.

60. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – 1600 с.
61. Стігліц, Джозеф Е. Економіка державного сектора / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільский. – К.: Основи, 1998. – 854 с.
62. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: в 5-ти т. – М.: ВИПИКЭнерго, 1992. – С.168, 142, 183, 148, 120.
63. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 228 с.
64. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1990. – 254 с.
65. Холл Р.Х. организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
66. Черкасов В.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента/ Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. - К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
67. Шемаєва Л.Г. Конспект лекцій з модулю “Система органів державного управління України” для слухачів магістратури державної служби. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 80 с.
68. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник/ – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.