

Міністерство освіти і науки України  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
Факультет математики та інформаційних технологій  
Кафедра інформаційних систем управління

*Л. А. Ковальська*

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

### **«ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

#### **Частина 1**

для студентів ступеня освіти «Бакалавр» денної та заочної форм навчання спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність»

Вінниця  
ДонНУ імені Василя Стуса  
2019

УДК 395.6:351.85(072)  
К 563

*Затверджено на засіданні вченої ради  
факультету математики та інформаційних технологій  
(протокол № 6 від 14.02.2019 р.)*

**Укладач:** *Л. А. Ковальська*, канд. іст. наук, доцент.  
**Рецензенти:** *О. С. Щербіна*, канд. екон. наук,  
*Т. М. Яворська*, канд. пед. наук.  
**Відповідальний за випуск:** *О. М. Анісімова*, д-р екон. наук, професор.

К 563      Методичні вказівки до організації роботи з вивчення дисципліни «Ділове спілкування та адміністрування» частина 1 для студентів освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність» спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Розробник Л. А. Ковальська. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 44 с.

УДК 395.6:351.85(072)

© Ковальська Л. А., 2019  
© ДонНУ імені Василя Стуса, 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Теоретично-інформаційне наповнення лекційного матеріалу і практичного супроводу дисципліни «Ділове спілкування та адміністрування» .....	6
Практичний супровід дисципліни «Ділове спілкування та адміністрування» .....	11
Тема. Теорія ділового адміністрування .....	11
Тема. Система ділового адміністрування та апарат управління.....	13
Тема. Планування в діловому адмініструванні і менеджменті.....	15
Тема. Організація праці підлеглих та проектування робіт.....	18
Тема. Мотивація працівників апарату управління .....	21
Тема. Контролювання та регулювання в діловому адмініструванні та менеджменті.....	24
Тема. Адміністративні методи управління .....	27
Тема. Адміністрування управлінських рішень .....	30
Тема. Сучасні технології ділового адміністрування.....	34
Питання до підсумкового контролю .....	37
Завдання для проміжного контролю .....	39
Рекомендована література.....	42

## ВСТУП

Методичні вказівки до організації роботи з вивчення дисципліни «Ділове спілкування та адміністрування» укладено відповідно до профілю освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність» підготовки студентів ступеня освіти «Бакалавр» галузі знань 02 «Культура і мистецтво» спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», спрямовано на організацію роботи з вивчення дисципліни, допомогу у формуванні у студентів інтегральних, загальних і фахових компетентностей та програмних результатів навчання.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність» спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

*Метою навчальної дисципліни є вивчення сутності, основних понять і категорій адміністрування; складників, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язку функцій управління; процесів прийняття і методів обґрунтування адміністративних управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією; опанування теоретичних знань та практичних навичок адміністрування, керівництва людьми, які потрібні сучасному менеджеру для досягнення цілей організації, а також вивчення адміністративних методів управління, способів адміністративного впливу та ресурсів адміністрування, наявних у розпорядженні керівника.*

У результаті вивчення навчальної дисципліни та за вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані перераховані нижче компетентності.

### **Студент повинен знати:**

- вихідні положення ділового адміністрування;
- принципи, функції, взаємозв'язки процесів та методів адміністративного менеджменту;
- простежувати розвиток теорій адміністративного менеджменту;
- розрізняти особливості функціонування системи адміністративного менеджменту в підприємницьких і ринкових структурах.

### **Студент повинен уміти:**

- визначати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації; - розрізняти елементи побудови «дерева цілей», здійснювати вибір стратегії розвитку бізнесу;
- з'ясовувати основи розробки системи адміністрування в різних організаційно-правових формуваннях;
- визначати технології розробки й прийняття адміністративних управлінських рішень;
- розробляти систему мотивування працівників апарату управління;

– аналізувати і проектувати організаційну і кадрову структуру та структуру управління адміністрації підприємства;

– організувати здійснення ефективного адміністративного контролю та регулювання на підприємстві;

– застосовувати навички культури поведінки та етики налагоджування, підтримання і розвитку ділових стосунків з окремими людьми, підприємствами, установами;

– застосовувати навички ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків.

#### **Способи мислення студента:**

– формування суджень – форм відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженні наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері технологічних процесів;

– пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері технологічних процесів, її доведення або заперечення;

– створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень у сфері технологічних процесів;

– генерування понять – пізнання сутності предметів і явищ у межах системи технологій у їх істотних зв'язках та відносинах, узагальнення їх істотних ознак.

#### **Професійні, світоглядні і громадянські якості студента:**

– здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем, організувати, реалізувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

– ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах діяльності;

– здатність організувати та проводити дослідження, використовуючи сучасну методологію;

– здатність застосовувати здобуті знання з різних предметних сфер спеціальності для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;

– здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу;

– ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямів та здатність формувати ефективну сучасну технологічну систему підприємства.

#### **Морально-етичні цінності студента:**

– сформулювати уявлення про моральні цінності людини;

– здатність висловлювати своє судження про вагу і значущість моральних цінностей у житті людини;

– формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;

– розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;

– виховувати самостійність, волю, моральність.

# ТЕОРЕТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ НАПОВНЕННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ І ПРАКТИЧНОГО СУПРОВОДУ ДИСЦИПЛІНИ «ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

**Тема 1. Теоретико-методологічні засади ділового адміністрування в Україні.** Категоріально-понятійний апарат навчальної дисципліни. Еволюція адміністративного менеджменту. Різновид адміністрування в різних ділових культурах. Критика концепції адміністративного менеджменту. Сучасні теоретичні підходи та технології реалізації адміністративного менеджменту.

**Тема 2. Історичні аспекти становлення сучасного адміністрування.** Історичні передумови формування та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа. Вихідні положення адміністративної школи управління. Розвиток адміністративної школи управління. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Концепція бюрократії. Принципи адміністративного управління А. Файоля. Переваги та недоліки концепції адміністративного менеджменту. Місце і вага наукових досліджень А. Файоля, В. Вільсона, Ф. Тейлора, М. Вебера у започаткуванні першого етапу формування теорії адміністративно-державного управління як самостійного наукового напрямку.

Модель «адміністративної ефективності» професора В. Вільсона та обґрунтування ним необхідності високого професіоналізму в системі державного адміністрування (державні службовці за професійною компетенцією). Перша згадка терміна *public administrative* (адміністративно-державне управління) 1986 р. у програмі республіканської партії США.

Обґрунтування німецьким соціологом М. Вебером основ системного аналізу адміністративно-державної бюрократії. Вплив ідей В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера на подальший розвиток теорії адміністративно-державного управління в зарубіжних країнах, потреби реформування державного апарату на засадах наукових розробок та необхідності відмежування його функцій від сфери політики.

Упровадження з 1920 р. державного управління до складу навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи. Заснування Робертом Брукінгом у Вашингтоні першого Інституту урядових досліджень (розробка системного аналітичного підходу до адміністративно-державної діяльності). Створення дослідницьких установ у 1920–1930 рр. на Європейському континенті.

Другий етап в історії теорії адміністративно-державного управління (1920–1950 рр.). Активний її розвиток американськими науковцями. Створення в США сприятливих умов і свободи укладання навчальних програм та вибору викладачів. «Класична школа» (А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі) та «школа людських стосунків» (М. Фолетт, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі) як найвідоміші напрями в теорії адміністративно-державного управління другого етапу.

Виокремлення з 1950-х рр. третього етапу розвитку теорії адміністративного менеджменту. Широке впровадження у її генезу наукових

засад. Розробка Г. Саймоном, Д. Істоном нових біхевіористичного (поведінкового), системного і ситуаційного підходів.

### **Тема 3. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.**

Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Складники процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Адміністративний менеджмент у некомерційних та громадських організаціях. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністративні посади та їх ієрархія. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS).

Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration). Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту; її форми, завдання, функції та структура. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

**Тема 4. Планування в діловому адмініструванні.** Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Цільові комплексні програми. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування.

Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

**Тема 5. Стратегічне державне адміністрування.** Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

**Тема 6. Організування діяльності адміністрації.** Сутність делегування повноважень. Етапи проектування організаційних структур. Чинники, що впливають на проектування організації. Організаційна структура управління як сукупність стійких зв'язків суб'єктів і об'єктів управління державної установи та організації, реалізованих у конкретних організаційних формах. Сутність організування діяльності адміністрації та її значення в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

**Тема 7. Проектування організації.** Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації.

Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт. Концепція проектування організації. Формування структури управління державними установами і організаціями: організаційне упорядкування, створення організаційної структури, налагодження безпосереднього внутрішньоорганізаційного управління шляхом реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації.

Вихідні елементи організації діяльності державних організацій: основні ресурси (час; споживачі громадських, управлінських послуг та товарів; гроші, персонал, техніка, ідеї, культура) та функції (планування; маркетингова діяльність; інформаційне забезпечення; соціальний розвиток). Організаційні функції управління державними установами і організаціями та шляхи їх реалізації: 1) встановлення цілей – визначення майбутнього державної організації; 2) розроблення стратегії – обґрунтування способу досягнення організаційних цілей; 3) планування роботи – розподіл завдань між конкретними виконавцями; 4) проектування роботи – формування посадових функцій виконавців; 5) мотивація і стимулювання персоналу – цілеспрямований вплив на працівників; 6) координація діяльності – погодження зусиль виконавців; 7) облік та оцінка виконання робіт – контроль виконання робіт; 8) зворотній зв'язок – корегування цілей.

**Тема 8. Мотивування працівників апарату управління.** Форми мотивації адміністративних працівників. Особливості мотивації праці державних службовців. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

**Тема 9. Контролювання та регулювання в діловому адмініструванні.** Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю:



бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

**Тема 10. Влада та особистий вплив.** Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

**Тема 11. Адміністративні методи управління.** Методи адміністративного менеджменту та ділового адміністрування, їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих.

**Тема 12. Адміністрування процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.** Види управлінських рішень у системі ділового адміністрування. Класифікація управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації.

Основні критерії класифікації завдань при прийнятті управлінських рішень: важливість проблеми для організації; часовий аспект розв'язання проблеми; попередня оцінка ефективності вирішення проблеми; стан зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливає на умови прийняття рішень: визначеність, ризик, невизначеність і протидія; характер прийняття: індивідуальний або колективний; характер моделі проблемної ситуації: точна або приблизна; рівень формалізації прийняття рішень; кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура; види рішень: програмні або непрограмні.

Принципи процесу прийняття рішень: організаційної відповідності; чітка сформульованість мети, стратегії і політики; достатня кількість надійних даних для підтримки ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й нижчими рівнями організації; гнучкість. Вимоги до якості прийняття рішення: всестороння обґрунтованість; своєчасність; необхідна повнота змісту; повноважність (владність); узгодженість із прийнятими раніше рішеннями; адресність; правомірність, конкретність.

Механізм прийняття і реалізації управлінських рішень: 1) цілевиявлення (прогноз та аналіз) процесу; виявлення проблемної ситуації; формування цілей; 2) розробка і прийняття рішень (постановка завдань; пошук та формування альтернативних рішень; вибір рішення; погодження і затвердження рішення);

3) організація виконання і контроль (формування та корегування плану реалізації рішення; облік, контроль та аналіз реалізації рішення; координація виконання рішення). Оптимізація управлінських рішень. Загальна характеристика методів оптимізації управлінських рішень. Організація виконання рішень.

**Тема 13. Тенденції сучасного ділового адміністрування в державному секторі.** Принципи загального управління якістю в державному секторі. «Хвороби» державної адміністрації. Програма У. Демінга, її застосування у сфері державного адміністрування. Причини повільного підвищення якості послуг у державному секторі. Наслідки нездатності організації до змін. Запровадження загального управління якістю. Сучасний досвід адміністративно-державного управління у країнах Заходу.

**Тема 14. Провідні наукові школи адміністративно-державного управління та державної служби в західних країнах.** Американська школа адміністративно-державного управління. Теорія адміністративно-державного управління у Великобританії. Французька школа адміністративно-державного управління. Теорія адміністративно-державного управління у Німеччині. Система державної служби у країнах із федеральним типом адміністративно-державного управління (Німеччина, США). Державна служба у країнах з унітарним типом адміністративно-державного управління (Франція, Великобританія).

**Тема 15. Сучасні технології ділового адміністрування.** Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «заощадливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

# ПРАКТИЧНИЙ СУПРОВІД ДИСЦИПЛІНИ «ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

## Тема. Теорія ділового адміністрування

Проаналізувати за даними наукової літератури та навчальних посібників основні теорії адміністративного управління та сучасні концепції адміністрування.

*Ситуаційна вправа.* На підприємстві виготовляється велика номенклатура виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировину, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалася. Припинили роботу кілька дільниць у цехах, пов'язаних технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Визначте підходи ділового адміністрування, оптимальні у цьому випадку: системний, ситуаційний чи обидва разом. Відповідь обґрунтуйте.

### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Назвати підходи до визначення адміністративного менеджменту.
2. Яке місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент?
3. У чому полягає мета адміністративного менеджменту?
4. Назвати основи ділового адміністрування.
5. Основні принципи адміністративного управління з погляду Ф. Тейлора.
6. Назвати елементи адміністративного менеджменту за М. Вебером.
7. Принципи адміністративного управління за А. Файолем.
8. Погляди науковців щодо сфери дослідження науки адміністративного менеджменту.
9. Витоки науки про адміністративний менеджмент.
10. Видатні вчені, які започаткували напрям ділового адміністрування.
11. Особливості сучасного етапу розвитку адміністративно-державного управління.
12. Розвиток вітчизняного адміністративно-державного управління.

### *Тести для самоперевірки*

1. *Об'єктом теорії адміністративно-державного управління є:*

- а) державний апарат;
- б) адміністративно-державні органи;
- в) адміністративні процеси;
- г) адміністративно-державна діяльність.

2. *Предметом теорії адміністративно-державного управління є:*

- а) наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом адміністративно-державної діяльності;
- б) наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом його організації;
- в) наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом здійснення адміністративних процесів.

**3. Адміністративний процес – це різновид:**

- а) управлінського процесу;
- б) виробничого процесу;
- в) організаційного процесу;
- г) технологічного процесу.

**4. Адміністративна діяльність – це різновид:**

- а) управлінської діяльності;
- б) виробничої діяльності;
- в) організаційної діяльності;
- г) правової діяльності.

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

- а) посади;
- б) функції;
- в) технології.

**6. Назвати теорії, які лежать в основі ділового адміністрування:**

- а) науковий менеджмент Ф. Тейлора;
- б) функціональний підхід А. Файоля;
- в) теорія людських відносин Е. Мейо;
- г) теорія раціональної бюрократії М. Вебера;
- д) системний підхід.

**7. Основною метою адміністративної школи управління є:**

- а) розробка основних принципів управління;
- б) дослідження зовнішнього середовища організації;
- в) дослідження соціально-психологічного клімату організації.

**8. Характеристиками бюрократичної організації (за М. Вебером) є:**

- а) динамічні, з колегіальним принципом ухвалення рішень;
- б) виробничі, керовані харизматичним лідером;
- в) ієрархічні, діяльність яких визначається встановленими процедурами і правилами.

**9. Недоліками якої організації є недооцінка людського чинника, слабкий контроль за чинниками зовнішнього середовища, що змінюються, переоцінка стандартних процедур і правил:**

- а) бюрократичної;
- б) виробничої;
- в) сучасної;
- г) контролюючої.

**10. Визначити, досягнення якої школи управління перераховано в цитаті: «Розвиток принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління всією організацією»:**

- а) школа наукового управління;
- б) школа адміністративної;
- в) школа людських відносин;
- г) школа системного підходу;
- д) школа ситуативного підходу.

**11.** До принципів управління, розроблених А. Файолем, належать:

- а) єдиноначальність;
- б) контроль;
- в) централізація;
- г) планування;
- д) розподіл праці.

**12.** Об'єктом ділового адміністрування є:

- а) підприємство загалом;
- б) матеріальні ресурси підприємства;
- в) стосунки між людьми в процесі діяльності.

**13.** Адміністрування має:

- а) об'єктно-орієнтований характер;
- б) предметно-орієнтований характер;
- в) цільовий характер.

**14.** Визначити зайве в діяльності адміністративного менеджменту:

- а) розробка стратегії;
- б) координація;
- в) оперативне планування;
- г) регламентація;
- д) розпорядництво;
- е) контроль виконання.

### **Тема. Система ділового адміністрування та апарат управління**

1. У вигляді таблиці визначити і порівняти особливості загальних адміністративно-політичних, економічних, соціальних, культурно-освітніх функцій управління. Вказати особливості спеціалізованих функцій управління. Назвати особливості допоміжних функцій управління.

2. Назвати основні аспекти механізму юридичного оформлення та закріплення функцій управління.

3. З'ясувати сутність та значення норм керованості для адміністрування діяльності підприємства; від яких чинників залежить норма керованості в адміністративній структурі.

*Ситуаційна вправа.* Ви власник і директор малого підприємства (пекарні), яка виробляє смачну, якісну і відому продукцію. Спеціалісти з маркетингу після виконання маркетингових досліджень зазначають, що вироби вашого підприємства можуть мати великий попит на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію у країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства шляхом застосування загальних функцій менеджменту.

### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Класифікація функцій управління за цільовим підходом.
2. Система функцій ділового адміністрування і менеджменту.
3. Які основні засади функціонування бюрократичної організації?
4. Охарактеризувати способи створення кадрового складу державної служби.
5. Скласифікувати органи державного управління.
6. У чому суть та основні напрями адміністративної реформи в Україні.
7. Порівняти державне та приватне управління, їх відмінні та подібні ознаки.
8. Охарактеризувати мету та сутність реформування органів виконавчої влади.
9. Дати визначення поняття місцеве самоврядування та розкрити його принципи і компетенції.
10. Назвати фактори, що заважають належному функціонуванню інституту самоврядування.

### *Тести для самоперевірки*

#### **1. Суб'єктами адміністрування є:**

- а) працівники підприємства (організації);
- б) процеси управління в організації;
- в) керівники різних рівнів управління організації.

#### **2. Об'єктами адміністрування є:**

- а) працівники підприємства (організації);
- б) процеси управління в організації;
- в) керівники різних рівнів управління організації.

#### **3. Процес адміністрування – це:**

- а) частина загального процесу управління;
- б) виокремлені дії розпорядчого характеру;
- в) окремий складник управління персоналом.

#### **4. Функціональні характеристики адміністративного органу:**

- а) розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;
- б) розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
- в) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження);
- г) роблять акцент на належність даної структури до організаційного апарату.

#### **5. Юридичні характеристики адміністративного органу:**

- а) розкривають його як структуру, що виконує визначені функції організації;
- б) розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
- в) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функціями та повноваженнями);
- г) роблять акцент на належності цієї структури до організаційного апарату.

**6. Організаційні характеристики адміністративного органу:**

а) розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;

б) розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;

в) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження);

г) роблять акцент на належність даної структури до організаційного апарату.

**7. Визначення складності зовнішніх та внутрішніх зв'язків, швидкість отримання та суворе збереження інформації, своєчасне прийняття та оптимізація виконання рішень є вимогою:**

а) мобільності;

б) оперативності;

в) економічності.

**8. До якої групи чинників, що впливають на визначення норми керованості, належать інтеграція праці, діяльність неформальних груп, культура спілкування, плинність кадрів?**

а) чинники, які визначені дорученими завданнями;

б) чинники, які залежать від особи керівника;

в) чинники, які залежать від персоналу;

г) чинники технічного характеру.

**9. За функціональною ознакою сучасний адміністративний апарат поділяють на:**

а) консультативний, обслуговуючий та особистий;

б) лінійний та функціональний;

в) обов'язків та рекомендаційний;

г) виробничий, збутовий, обліковий, технічний, кадровий.

**10. Сукупність взаємозв'язаних операцій, що дають змогу виробити і реалізувати адміністративну дію, називається:**

а) адміністративною структурою;

б) адміністративним органом;

в) адміністративним процесом;

г) адміністративною системою.

## **Тема. Планування в діловому адмініструванні і менеджменті**

**Завдання.** Ви керівник підприємства. Розробити тижневий план керівника підприємства:

– вивчити принципи ефективної самоорганізації;

– скласти перелік напрямів діяльності, за якими менеджер повинен працювати протягом тижня (пошук нового постачальника, зустріч із ключовим клієнтом, перегляд системи заохочення ваших підлеглих тощо);

– для кожного напрямку діяльності визначити цілі – результати, які ви (менеджер) маєте намір отримати протягом тижня;

– визначити конкретні завдання, які необхідно вирішити, для досягнення поставлених цілей;

– розподілити завдання за днями тижня, зазначити передбачуваний час початку і закінчення кожної справи, використовуючи матрицю Ейзенхауера (рис. 1).

## Матриця Ейзенхауера





	Важливо	Неважливо
Терміново	Критичні ситуації, проекти з «гарячими» термінами (DDL) 	Спонтанні прохання і доручення «зробити щось зараз і швидко», те що не відноситься безпосередньо до ваших основних задач 
Нетермінове	Стратегічне планування в бізнесі, особистий розвиток 	Дрібниці, які марнують час (перекури, «базікання», перегляд серіалів, в контакт) 

Рис. 1 – Матриця Ейзенхауера

*Ситуаційна вправа.* Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 осіб, у галузі готельно-ресторанного господарства, де одним із засновників є Ви, сформулюйте правильно й адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Укажіть, на які економічні показники варто покладатися у процесі планування та контролювання діяльності.

### Контрольні запитання для самоперевірки

1. Охарактеризувати сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
2. Визначити вагу і значення місії в діяльності організації.
3. Охарактеризувати систему планових параметрів та її підсистеми.
4. Розкрити спільні риси та відмінності між двома підходами до управління: за цілями та за результатами.
5. Дати характеристику основним типам оперативних планів.
6. Охарактеризувати модель процесу оперативного планування.
7. Визначити особливі відмінності планування в діловому адмініструванні та менеджменті.
8. Довести недоцільність використання балансового методу планування в діловому адмініструванні та менеджменті.
9. Надати характеристики етапів процесу планування у діловому адмініструванні та менеджменті.
10. З'ясувати особливості використання мережевих графіків у плануванні роботи на рівні адміністративного менеджменту.
11. Пояснити переваги та недоліки використання стрілчастих графіків та графіків передування.



12. Визначити технологію складання графіку Ганта.

13. У рішенні яких управлінських завдань доцільним є використання цільових комплексних програм?

### *Тести для самоперевірки*

*1. Планування адміністративного процесу в організації, як правило, здійснюється відповідно до ..., що притаманні основним рівням організаційної ієрархії:*

- а) ресурсів;
- б) функцій;
- в) планових горизонтів.

*2. Процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів, їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому називається:*

- а) планування;
- б) прогнозування;
- в) проектування;
- г) моделювання.

*3. До прийомів та методів адміністративного планування не належить:*

- а) метод послідовного опису операцій;
- б) метод створення графіків виконання;
- в) балансовий метод;
- г) метод мережевого планування;
- д) метод робочого календаря, цільові комплексні програми.

*4. Інструментом графічного моделювання процесу реалізації плану на підприємстві є:*

- а) цикловий графік виконання робіт;
- б) мережевий графік виконання робіт;
- в) діаграма використання ресурсів у процесі виконання робіт.

*5. Процес розробки планів охоплює такі етапи проектного циклу (вказати послідовність):*

- а) створення концепції проекту;
- б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
- в) укладання контрактів;
- г) виконання робіт.

*6. Мережевий графік – це:*

- а) графічне відображення робіт проекту та залежностей між ними;
- б) послідовність пов'язаних, взаємозалежних робіт;
- в) прив'язка робіт до календарних дат;
- г) «дерево цілей», що відображає взаємозв'язок вирішуваних завдань.

*7. Тривалість роботи проекту визначається як:*

- а) сума витрат часу на виконання кожного елемента проекту;
- б) відношення трудомісткості робіт проекту до середньооблікової чисельності тих, хто працює над проектом;
- в) час, протягом якого доходи від реалізації повністю покрили витрати інвесторів проекту.

8. *Найменшу загальну тривалість робіт із проекту загалом визначає:*

- а) повний резерв часу роботи;
- б) тривалість повного шляху;
- в) тривалість критичного шляху;
- г) вільний резерв часу роботи.

9. *Оптимізація мережевих графіків полягає у:*

а) поліпшенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт із метою скорочення витрат економічних ресурсів та збільшення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях;

б) комплексних дослідженнях щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва.

10. *Діаграма Ганта – це:*

а) горизонтальна лінійна діаграма, на якій роботи проекту представляються протяжними в часі відрізками, що характеризуються датами початку й закінчення, резервами часу та іншими часовими параметрами;

б) співвідношення трудомісткості різних видів робіт;

в) розподіл робіт за тривалістю циклу їх виконання.

11. *На якому рівні управління розробляють поточні та оперативні плани?*

а) на концептуальному;

б) на стратегічному;

в) на тактичному.

### **Тема. Організація праці підлеглих та проектування робіт**

1. Побудувати організаційну структуру підприємства на вибір, відобразити на ній лінійних та функціональних керівників.

2. Висвітлити недоліки та переваги централізованого та децентралізованого керівництва підприємства.

*Ситуаційна справа.* Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується за ієрархією. У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, за зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування:

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

Назвіть схему, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії).

До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

#### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Основні аспекти організації адміністративного процесу.
2. Моделі, що можуть бути використані для організації адміністративного процесу.

3. Класифікація моделей, що використовуються в організації адміністративних процесів.

4. Назвати основні аспекти процесу створення структури управління організацією.

5. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дати визначення кожній із цих категорій.

6. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?

7. Назвати види функціональних повноважень та їх приклади.

8. Чому деякі з керівників не бажають делегувати свої повноваження.

9. Пояснити основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.

10. Що таке організаційна структура управління? Які існують елементи організаційної структури управління?

11. Назвати відомі вам види організаційних структур управління.

12. Охарактеризувати бюрократичну організаційну структуру управління.

13. Яка основна відмінність між бюрократичними та адаптивними структурами управління?

14. Які організації називаються централізованими, а які – децентралізованими?

### *Тести для самоперевірки*

**1. Делегування завдань в організації поділяється на:**

- а) три рівні;
- б) чотири рівні;
- в) п'ять рівнів;
- г) на стільки рівнів, скільки рівнів управління в організації.

**2. «Жорстким» делегуванням називають делегування:**

- а) 1 і 2 рівнів;
- б) 1 рівня;
- в) 2 і 3 рівнів;
- г) 3 і 4 рівнів.

**3. Результатом делегування 1 рівня є розробка (уточнення):**

- а) Положення про організацію та чітку структуру управління підприємством;
- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

**4. Результатом делегування 2 рівня є розробка (уточнення):**

- а) Положення про організацію та чітку структуру управління підприємством;
- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

**5. Результатом делегування 3 рівня є розробка (уточнення):**

- а) Положення про організацію та чітку структуру управління підприємством;

- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

**6.** Підхід «зверху-вниз» при визначенні кола постійних завдань співробітника передбачає використання наступного методу:

- а) фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників, які її виконують;
- б) використання анкетування;
- в) проведення хронометражу протягом не менше, ніж 1–2 тижні;
- г) використання керівником універсальних посадових інструкцій.

**7.** Результатом побудови якої матриці можна вважати дані для формування компенсаційного пакету на підприємстві (організації):

- а) «Відділ-напрямок діяльності (функція)»;
- б) «Завдання – фахівці»;
- в) ВСГ

**8.** Використання методу SMART-цілі при делегуванні передбачає:

- а) у спеціальний спосіб побудоване чітке формулювання завдання, яке підлягає делегуванню;
- б) використання інструментів стратегічного планування;
- в) визначення завдання за принципами МВО.

**9.** Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

- а) формування територіальних відокремлених підрозділів;
- б) побудову структури за продуктовим принципом;
- в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- г) наявність консультативних штабів.

**10.** Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

- а) правилами та особистими якостями менеджера;
- б) політикою, процедурами та правилами;
- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) посадою, рівнем централізації.

**11.** У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

- а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- в) допоміжний, консультативний, особистий;
- б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

**12.** Виділяють такі види функціональних повноважень:

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкові з'ясування, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

**13.** Повноваження в межах функції менеджменту «організування» – це:

- а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- в) розмір оплати праці та місце в організації;
- г) здатність приймати непопулярні рішення.

**14. Функція менеджменту «організування» відображає:**

- а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;
- б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;
- в) процес створення структури управління організацією;
- г) процес стимулювання.

### **Тема. Мотивація працівників апарату управління**

*1. Визначення впливу різноманітних парних комбінацій на працівників різних рівнів управління.* Проаналізувати вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності.

Розглянути цей вплив окремо стосовно поведінки: а) менеджера; б) робітника; в) службовця виробничого підрозділу; г) працівника функціональної служби.

*2. Потреби та мотиви.* Визначити 10 найважливіших потреб та мотивів і з'ясувати засоби заохочення та реалізації потреб групи «Студенти вищого навчального закладу».

Потреби та мотиви:

- 1. *Забезпечити своє майбутнє.*
- 2. *Застосувати свої сили та здібності.*

...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

- 1. *Набуття теоретичних знань і практичних навичок.*
- 2. *Участь у художній самодіяльності.*

*3. Характеристика видів організаційної структури управління.* Ви – заступник керуючого по роботі з персоналом торговельного підприємства. Ви маєте завдання оновити мотиваційну політику установи відповідно до нинішнього періоду.

#### *Завдання*

1. Проаналізувати потреби співробітників торговельного підприємства, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, К. Альдерфера та ін.).

2. Визначити, чим відрізняються мотиви співробітника торговельного підприємства від мотивів співробітників будь-яких інших організацій, шляхи та засоби задоволення їхніх потреб.

3. З'ясувати фактори, які визначають мотиваційну політику торговельної галузі.

4. Навести приклади проблем, із якими може зіткнутись організація у разі невідповідності мотиваційної політики реальним потребам працівників.

5. Скласти у вигляді таблиці план заходів щодо оновлення мотиваційної політики банку.

*Ситуаційна вправа.* Ви – директор ресторану. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень продуктивності їх праці значно знизився

порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи допоміжного персоналу. Загалом же люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується погодинно-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували би, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали би для конкретних працівників.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

#### *Контрольні запитання для самоперевірки*

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

2. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників підприємства? Вказати етапи мотивування.

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

4. Особливості мотивації в системі ділового адміністрування.

5. Які визначення категорії «мотивація персоналу» є найпоширенішими?

6. Сформулювати визначення категорії «мотивація персоналу».

7. Обґрунтувати взаємозв'язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами діяльності.

8. Дати розгорнуте визначення матеріальної мотивації персоналу.

9. Пояснити взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.

10. Назвати методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

11. Визначити суть класичної програми гуманізації праці.

#### *Тести для самоперевірки*

**1. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:**

- а) регресивною комісійною винагородою;
- б) лінійною комісійною винагородою;
- в) акордною відрядною винагородою;
- г) непрямою відрядною винагородою;
- д) погодинно-преміальною винагородою.

**2. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:**

- а) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;
- б) задоволення лише фізіологічних потреб;
- в) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;
- г) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

**3. За теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:**

- а) першочергово задоволеними мають бути потреби фізіологічні та безпеки;
- б) коли первинні потреби вже задоволені, необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;
- в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;
- г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

**4. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:**

- а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- в) використання фіксованого відсотка від певного показника;
- г) застосування комбінованої форми оплати.

**5. До систем комісійної форми заробітної плати працівника належить:**

- а) преміальна;
- б) акордна;
- в) проста;
- г) комбінована;
- д) лінійна.

**6. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:**

- а) внутрішні і зовнішні;
- б) змістовні та процесійні;
- в) особові та загальні;
- г) первинні та вторинні.

**7. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:**

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) моральні, ринкові та організаційні;
- г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- д) соціально-психологічні, економічні та організаційні;

**8. В організації можуть використовуватися такі форми заробітної плати:**

- а) територіальна;
- б) відрядна;
- в) регресивна;
- г) преміальна;
- д) ліберальна.

**9. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:**

- а) змісті результату кожного працівника в загальних цілях організації;
- б) змісті трудового процесу як задоволенні вторинних потреб працівника;
- в) ідентифікації потреб працівників і їхньому задоволенні результатами трудового процесу.

**10. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К. Альдерфера, належать:**

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) первинні та вторинні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) існування, зв'язку та зростання.

11. За теорією «Х» визначальною потребою у людей є:

- а) фізіологічна;
- б) захищеності;
- в) влади;
- г) зростання;
- д) первинна.

12. Дж. Аткинсон у теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:

- а) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;
- б) використання керівництвом контролю та погроз;
- в) застосування процесійних теорій мотивації;
- д) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.

### **Тема. Контролювання та регулювання в діловому адмініструванні та менеджменті**

1. Навести приклади застосування різних видів контролю на вітчизняних підприємствах щодо:

- а) трудових ресурсів;
- б) інформаційних ресурсів;
- в) фінансових ресурсів;
- г) матеріальних ресурсів;
- д) технологічних ресурсів.

2. Навести приклади наявних зв'язків між видами контролю.

*Ситуаційна вправа.* Контроль – фундаментальна складова процесу управління. Ні планування, ні створення організаційної структури, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

На прикладі вказаних нижче фірм потрібно перевірити ефективність застосування заходів контролю за виробництвом і досягненням поставлених цілей, оцінити правильність поведінки менеджерів, їх компетентність у прийнятті рішень щодо виробництва.

Порівняємо діяльність фірми «Вітрум», «Вітрум-Норд» і «Вітрум-Плюс». Вони виготовляють електричні конфорки, намагаються збільшити прибуток, мінімізувати витрати і розширити ринки збуту.

Менеджери фірми «Вітрум» відповідно ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють корегування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій фірмі є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за підбір кадрів: аналізують професійну придатність (відповідні знання і навички), необхідну для виконання поставлених завдань (виготовлення конфорок). У цій організації передбачені певні винагороди за дотримання стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів фірми.

Менеджери фірми «Вітрум-Норд» використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Вони слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкого підходу до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до



них немає спеціальних професійних вимог, адже фірма сподівається у такий спосіб дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, – і витрати на виготовлення продукції. На цій фірмі не встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

На фірмі «Вітрум-Плюс» менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаючись на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не повною мірою. Відбувається підстановка результатів, а не корегування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за дотримання стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

*Завдання.* Оцініть ситуації на фірмах. Сформулюйте основні проблеми на фірмах і проаналізуйте причини їх виникнення. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи фірм. Оцініть роботу менеджерів.

#### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Суб'єкти й об'єкти контролю в системі ділового адміністрування та менеджменту.
2. Функція контролю в системі ділового адміністрування.
3. Форми економічного контролю в системі ділового адміністрування та менеджменту.
4. Види контролю в системі ділового адміністрування та менеджменту.
5. Визначення адміністративного контролю.
6. Основна мета адміністративного контролю.
7. Механізм адміністративного контролю.
8. Процес здійснення адміністративного контролю.
9. Чинники підвищення ефективності контролю.
10. Класифікація контролю за різними ознаками.
11. Застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
12. Характеристика централізованого та децентралізованого видів контролю.
13. Характеристика етапів процесу контролювання.
14. Сутність інформаційно-управлінської системи контролю.
15. Дати визначення поняття «регулювання».
16. Яка основна ціль регуляторного процесу?
17. За яких обставин здійснюються регулювальні заходи?
18. Навести конкретний приклад застосування процесу регулювання на підприємстві до різних видів ресурсів (на вибір).

#### *Тести для самоперевірки*

1. *Зазначити операції, які не належать до процесу контролю:*
  - а) контрольно-аналітичні;
  - б) організаційно-технічні;
  - в) оперативно-регулюючі.

2. Під час якого виду контролю контролюється перебіг виконання робіт, вимірюються проміжні результати?
- поточний;
  - попередній;
  - завершальний.
3. Під час якого контролю контролюються правила, процедури, ресурси?
- поточний;
  - попередній;
  - завершальний.
4. Який вид контролю передбачає застосування нормування?
- поточний;
  - попередній;
  - завершальний.
5. На яку посаду покладена безпосередня відповідальність за проведення поточного контролю?
- генеральний директор;
  - лінійний керівник;
  - виконавець.
6. Для ефективнішого здійснення контролю виконання великої кількості робіт і ухвалених рішень доцільно використовувати:
- нормативи виконання робіт;
  - регламенти робіт;
  - мережеві та стрічкові графіки.
7. Контроль за термінами (строковий контроль) усіх категорій організаційно-розпорядчої документації у структурних підрозділах здійснюється:
- лінійним керівником;
  - секретарем;
  - виконавцем.
8. Строковий контроль виконання планової, комерційно-збутової, фінансової та іншої документації покладається на:
- лінійного керівника;
  - секретаря;
  - виконавця.
9. Зареєстровані документи контролюються, як правило, за:
- багаторівневим принципом;
  - трирівневим способом;
  - дворівневим способом.
10. Об'єктом строкового контролю є:
- документи;
  - терміни виконання;
  - завдання, що містяться в документах.
11. Регулювання – це:
- загальна функція менеджменту;
  - конкретна функція менеджменту;
  - метод менеджменту;
  - складник основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

**12. Регулювальні заходи ґрунтуються на таких діях:**

- а) установленні стандартів та критеріїв;
- б) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- г) поєднанні попередніх пунктів.

**13. Регуляторні дії здійснюються:**

- а) безпосередньо тільки у керованій системі організації;
- б) тільки на рівні керуючої системи;
- в) у керуючій та керованій системах;
- г) переважно у керуючій системі і, як виняток, у керованій.

**14. Регулювання як загальна функція менеджменту:**

- а) покликане усувати усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені під час контролювання;
- б) повинне забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- в) покликане схематично відображати структуру управління, усі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- г) повинно відображати процес створення структури управління організацією.

### **Тема. Адміністративні методи управління**

1. Подати у вигляді таблиці (зразок – таблиця 1) основні аспекти методів управлінської діяльності в підприємствах галузі (сутність, особливості, сфера впливу, застосування).

Таблиця 1 – Методи управлінської діяльності

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

2. Визначити взаємозв'язки функцій та методів ділового адміністрування та менеджменту.

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

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

5. Розробити «Положення про відділ» та «Посадову інструкцію» (на вибір).

*Ситуаційна вправа.* Хлібопекарний комбінат налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька невеликих приватних підприємств-конкурентів.

Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на користь останніх. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувалися, хоча тенденції до зриву їх виконання останнім часом почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавалися до крадіжок. Інші – намагалися підбурити колектив до рішучих дій. За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Дати визначення методів менеджменту.
2. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (загальними і конкретними)? Пояснити на прикладі.
3. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
4. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Навести приклад.
5. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яке їх основне значення? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
6. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Пояснити відповідь на прикладі.
7. Розкрити сутність основних завдань методів менеджменту.
8. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
9. Взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.
10. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками.
11. Дати характеристику методів за напрямом впливу на керований об'єкт.
12. Дати характеристику методів за способом врахування інтересів працівників.
13. Дати характеристику методів за формою впливу.
14. Охарактеризувати механізм дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
15. Характеристика економічних методів менеджменту.
16. Характеристика соціально-психологічних методів менеджменту.
17. Технологічні методи менеджменту на виробничих підприємствах.
18. Сутність, призначення та значення адміністративних методів менеджменту.
19. Охарактеризувати процедуру вироблення методів адміністративного управління.
20. Визначити основні фактори, що визначають застосування адміністративних методів управління.
21. Охарактеризувати основні форми розпорядчої дії.
22. Визначити правила видання розпорядчих документів.

### *Тести для самоперевірки*

**1.** *Документ, у якому зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті або інші задачі і хто несе відповідальність за їх виконання, називається:*

- а) регламентом;
- б) посадовою інструкцією;
- в) положенням про підрозділ.

**2.** *Регламентация здійснюється менеджерами:*

- а) вищого управлінського рівня;
- б) середнього управлінського рівня;
- в) низового управлінського рівня.

**3.** *Основою для регламентації є:*

- а) закони держави у сфері праці і заробітної плати;
- б) побажання засновників;
- в) стратегія розвитку підприємства.

**4.** *Результатом регламентації є:*

- а) накази і розпорядження;
- б) положення, інструкції, організаційні карти;
- в) договори, накладні, рахунки.

**5.** *Спеціально створений орган управління з певними завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи називається:*

- а) організаційною структурою;
- б) підрозділом;
- в) посадою.

**6.** *Організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації, називається:*

- а) статутом;
- б) положенням;
- в) інструкцією;
- г) методикою.

**7.** *Функціональна матриця як регламентаційний документ встановлює:*

- а) структуру організації;
- б) основні види робіт;
- в) персональну відповідальність;
- г) особливості взаємодії підрозділів підприємства при рішенні різних управлінських задач;
- д) рух документації між підрозділами при вирішенні різних управлінських завдань.

**8.** *Документограма як регламентаційний документ встановлює:*

- а) структуру організації;
- б) основні види робіт;
- в) персональну відповідальність;
- г) особливості взаємодії підрозділів підприємства при рішенні різних управлінських задач;
- д) рух документації між підрозділами при рішенні різних управлінських задач.

**9.** *Основним недоліком більшості наявних посадових інструкцій є:*

- а) їх відсутність;

- б) нечіткість завдань;
- в) відсутність чітких критеріїв досягнення мети.

10. Робоча інструкція, змінне завдання, правила ТБ, технологічні карти є основою для регламентації праці:

- а) фахівця;
- б) керівника;
- в) робочого.

11. Контракт, посадова інструкція, плани і графіки виконання робіт є основою для регламентації праці:

- а) фахівця;
- б) керівника;
- в) робочого.

12. Потреба в координації діяльності виникає внаслідок:

- а) розподілу праці;
- б) кооперації праці;
- в) організації праці;
- г) нормування праці.

13. На принципах «стандартизації» та конкуренції функціонує:

- а) високий рівень координації;
- б) середній рівень координації;
- в) слабкий рівень координації.

14. Ієрархічний тип координації характеризується:

- а) високим рівнем координації;
- б) середнім рівнем координації;
- в) слабким рівнем координації.

15. Координація діяльності здебільшого досягається використанням:

- а) комунікації;
- б) інформації;
- в) субординації;
- г) матеріального забезпечення.

### Тема. Адміністрування управлінських рішень

1. Навести схему прийняття управлінських рішень у діловому адмініструванні та менеджменті, використовуючи як приклад рис. 2.

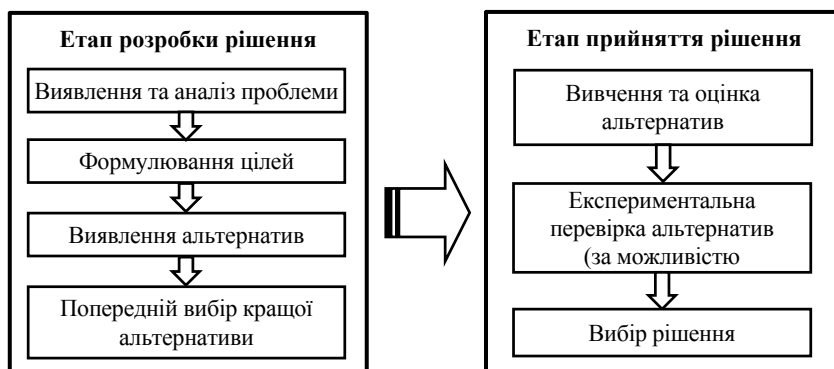


Рис. 2 – Схема прийняття управлінського рішення

2. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень? Пояснити кожен із цих факторів на конкретному прикладі.

*Ситуаційна вправа.* Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення.

1. Нарікання клієнтів на якість продукції у пекарні.
  2. Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства перед очікуваним скороченням.
  3. Заборгованість керівництва підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної платні.
  4. Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.
  5. Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молокопереробного підприємства.
  6. Вихід на пенсію головного бухгалтера торгівельно-виробничого підприємства.
  7. Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.
- Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

#### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками. Навести приклади.
3. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень.
4. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.
5. Порівняти колегіальні та колективні управлінські рішення. Що між ними є спільного, а що відмінного?
6. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
7. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
8. Вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
9. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
10. Характерні риси ірраціональної моделі прийняття рішень.
11. Етапи раціональної технології прийняття рішення.
12. Що таке управлінські рішення? Які передумови їх прийняття?
13. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень? Пояснити.
14. Із яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
15. Як ви розумієте оптимізацію управлінських рішень?
16. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?

### *Тести для самоперевірки*

- 1. Управлінські рішення в організації за способом прийняття є:*
  - а) недостовірні;
  - б) раціональні;
  - в) часткові;
  - г) поточні;
  - д) колегіальні.
- 2. Управлінські рішення в організації за тривалістю дії є:*
  - а) нераціональними;
  - б) міжособистісними;
  - в) типовими;
  - г) перспективними;
  - д) складними.
- 3. Управлінські рішення в організації за рівнем прийняття можуть бути:*
  - а) організаційно незапрограмовані;
  - б) індивідуальні;
  - в) адміністративні;
  - г) загальні;
  - д) немає правильної відповіді.
- 4. За характером вирішуваних завдань рішення в менеджменті бувають:*
  - а) організаційні незапрограмовані;
  - б) загальні;
  - в) рішення на управлінському рівні;
  - г) перспективні.
- 5. Управлінське рішення, вибір якого зумовлений досвідом, стажем, кваліфікацією менеджера, вважається:*
  - а) достовірним;
  - б) частковим;
  - в) необґрунтованим;
  - г) заснованим на судженнях;
  - д) терміновим.
- 6. За тривалістю дії управлінські рішення в організації бувають:*
  - а) поточні та тактичні;
  - б) поточні та стратегічні;
  - в) перспективні та поточні;
  - г) поточні, тактичні та стратегічні.
- 7. Які з нижченаведених управлінських рішень є організаційними незапрограмованими?*
  - а) щомісячне нарахування заробітної плати;
  - б) закупівля і впровадження нової виробничої лінії;
  - в) пошук нових ринків збуту.
- 8. З метою прийняття непопулярних управлінських рішень в організації створюється:*
  - а) виробничо-цільова група;
  - б) управлінська служба;



- в) група керівників;
- г) комітет.

**9.** *На процес прийняття рішення впливають такі фактори:*

- а) відповідальність та обов'язковість;
- б) повноваження, компетентність;
- в) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- г) планування та регулювання.

**10.** *Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:*

- а) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- б) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- в) можливістю приймати управлінські рішення;
- г) обов'язковістю приймати управлінські рішення.

**11.** *Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:*

- а) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- б) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- в) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- г) праві, повноваженнях, компетентності;

**12.** *Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:*

- а) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- б) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- в) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- г) удосконалення системи матеріального стимулювання.

**13.** *З метою ефективного прийняття управлінського рішення за високого рівня невизначеності менеджери використовують:*

- а) імітаційне моделювання;
- б) лінійне програмування;
- в) теорія ігор;
- г) управління запасами.

**14.** *Етап прийняття рішення «Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення» реалізується через такі ланки:*

- а) обговорення проекту, затвердження рішення, оформлення рішення і видання розпорядження про виконання рішення;
- б) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- в) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- г) встановлення альтернатив та їх оцінювання;
- д) вибір оптимального варіанта та його оформлення.

**15.** *Етапами процесу вироблення управлінських рішень в організації є:*

- а) підготовка та оптимізація рішення;
- б) аналіз фінансової діяльності;
- в) мотивування;
- г) виявлення та оцінка альтернатив.

## Тема. Сучасні технології ділового адміністрування

1. Користуючись завданням до попередніх тем, відобразити на організаційній структурі процес комунікацій між адміністрацією підприємства та підлеглими.

2. Навести на прикладах основні сфери, в яких виникають комунікації.

3. Визначити поняття «шуми» у процесі комунікацій. Назвати їх види та навести приклади.

*Ситуаційна вправа.* Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, із яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня. Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтуйте.

### *Контрольні запитання для самоперевірки*

1. Дати визначення поняття «інформація в менеджменті».
2. Назвати основні вимоги до інформації.
3. Класифікація інформації та її характеристика.
4. Назвати особливості інформації як одного з основних факторів здійснення управлінського процесу.
5. Перелічити й охарактеризувати основні джерела та канали управлінської інформації.
6. Назвати джерела управлінської інформації.
7. Охарактеризувати операції, які проводять з управлінською інформацією.
8. У яких видах може існувати інформація?
9. Назвати складові комерційної безпеки організації.
10. Які існують вимоги до інформаційного забезпечення адміністративного управління?
11. Визначити вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.
12. Як охороняти комерційну таємницю організації?
13. Як ви розумієте поняття «комунікація»?
14. Відмінність між формальними та неформальними комунікаціями.
15. Назвати складники процесу комунікації. Із яких етапів складається цей процес?
16. Як ви розумієте зворотний зв'язок у процесі комунікації?
17. Навести визначення поняття «документація». За якими ознаками класифікують документацію?
18. Що таке діловодство? Які його основні функції?

### *Тести для самоперевірки*

**I. Комунікації у менеджменті – це:**

- а) вид управлінської діяльності;
- б) прийоми впливу керуючої системи на керовану;
- в) формалізований метод менеджменту;

г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми;

д) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням.

**2. Комунікації в організації бувають:**

а) централізованими;

б) неформальними;

в) інтуїтивними;

г) функціональними;

д) непрямими.

**3. Вид комунікації, який передбачає спілкування за допомогою жестів, називається:**

а) мімічним;

б) невербальним;

в) вербальним;

г) семантичним;

д) імітаційним.

**4. Неформальні комунікації в організації дають змогу:**

а) посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, підвищити трудову активність персоналу;

б) поширюватись неправдивій, невідповідній і нечіткій інформації;

в) розвиватись конфліктним ситуаціям.

**5. Елементами комунікаційного процесу в організації є:**

а) відправник, ідея, повідомлення, отримувач;

б) відправник, повідомлення, канал, отримувач;

в) відправник, повідомлення, отримувач, шум;

г) відправник, ідея, повідомлення, отримувач, шум.

**6. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:**

а) релевантною;

б) службово-інформаційною;

в) адміністративною;

г) достовірною;

д) спеціальною.

**7. В організації інформація за змістом буває:**

а) недостовірною;

б) спеціальною;

в) надлишковою;

г) децентралізованою;

д) технологічною.

**8. Елементами графіка як способу наочного зображення стану і способу виробничо-господарської діяльності в організації є:**

а) легенда;

б) наказ про затвердження;

в) технологія;

- г) посадовий оклад;
- д) кодування.

**9.** *Документація у процесі здійснення комунікацій в організації – це:*

- а) письмове надання інформації про факти, події, явища;
- б) спосіб наочного зображення стану і перебігу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- в) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням;
- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

**10.** *В організації документація за призначенням буває:*

- а) типовою;
- б) таємною;
- в) простою;
- г) разовою;
- д) службово-інформаційною.

**11.** *Основні перепони в організаційних комунікаціях:*

- а) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;
- б) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;
- в) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження.

**12.** *Діловодством у менеджменті вважається:*

- а) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;
- б) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- в) спосіб наочного зображення стану та перебігу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- г) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- д) відображення характерних ознак досліджуваного об'єкта.

**13.** *Незадовільна структура управління є перепорою для такого виду комунікацій:*

- а) структурний;
- б) організаційний;
- в) міжособистісний;
- г) лінійно-функціональний;
- д) вербальний.

**14.** *На шляху міжособистісних комунікацій в організації виникають такі перепони:*

- а) семантичні бар'єри;
- б) незадовільна структура управління підприємством;
- в) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- г) недоліки мотиваційної системи;
- д) відсутність харизматичних якостей у керівника.

## ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Простежити формування науки ділового адміністрування.
2. Розкрити категоріально-понятійний апарат ділового адміністрування.
3. Розкрити основні ідеї представників класичної адміністративної школи.
4. Сформулювати сутність наукового управління Ф. Тейлора.
5. Розкрити поняття теорії організації. Принципи організації А. Файоля.
6. Охарактеризувати бюрократичну теорію організації за М. Вебером.
7. Проаналізувати види і методи адміністративного планування.
8. Простежити прогнозування і програмування в адміністративному плануванні.
9. Розкрити процес адміністративного планування.
10. Навести організаційну структуру адміністрації підприємства.
11. Визначити повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства.
12. Означити основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
13. Охарактеризувати основні вимоги організації праці підлеглих.
14. Проаналізувати форми мотивування адміністративних працівників.
15. Розкрити нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
16. Проаналізувати реалізацію контролю діяльності апарату управління: види, особливості, принципи.
17. Розкрити види та інструменти адміністративного контролю.
18. Простежити особливості та види адміністративних методів управління.
19. Розкрити різноманіття методів управління: організаційні, розпорядницькі, дисциплінарні.
20. Висвітлити сутність організації. Формальні і неформальні організації.
21. Проаналізувати види організацій та їх основні характеристики.
22. Визначити внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів.
23. Розкрити зовнішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів.
24. Висвітлити розподіл праці та спеціалізацію в організації.
25. Охарактеризувати процедуру департаменталізації та її види в організації.
26. Розкрити процес делегування повноважень в організації.
27. З'ясувати складники централізації і децентралізації в організації.
28. Розкрити специфіку реалізації координації в діяльності організації.
29. Простежити проектування організації та принципи побудови організаційної структури.
30. Визначити вимоги формування підрозділів організаційної структури.
31. Охарактеризувати типи організаційних структур та їх аналіз в управлінні.
32. Розкрити суть та необхідність стратегічного управління організацією.

33. Визначити специфіку формування місії та цілей організації (реалізація стратегії).
34. Охарактеризувати особливості стратегічного планування.
35. Навести класифікаційні схеми стратегій організації.
36. Розкрити стратегії розвитку організації.
37. Навести модель організаційного розвитку за Л. Грейнером.
38. Простежити життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.
39. Охарактеризувати особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.
40. Визначити особливості та цілі проекту у діловому адмініструванні.
41. Простежити життєвий цикл і представити учасників проекту.
42. Розкрити процедуру створення та структуризації проекту.
43. Простежити завдання структуризації проекту.
44. Проаналізувати послідовність здійснення структуризації проекту.
45. Навести загальну характеристику і види сіткових графіків.
46. Встановити сутність моніторингу й контролю проекту.
47. Охарактеризувати процес розробки бюджету проекту.
48. Простежити прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту.
49. Навести форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією.
50. Охарактеризувати адміністративний менеджмент і ошадливе виробництво товарів (надання послуг).
51. Розкрити адміністративну систему менеджменту й інформаційних технологій.
52. Простежити адміністративну систему менеджменту і систему якості.
53. Встановити види та особливості адміністративних методів управління.  
Природа адміністративної влади.
54. Визначити контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи, інструменти адміністративного контролю.
55. Простежити форми мотивування адміністративних працівників.  
Нетрадиційні підходи мотивування.
56. Висвітлити організацію структури адміністрації підприємства.  
Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства.
57. Розкрити адміністративне планування: сутність, принципи, рівні. Види і методи адміністративного планування.
58. Розкрити прогнозування і програмування в адміністративному плануванні.
59. Простежити основні категорії адміністративного менеджменту. Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура.
60. Зобразити адміністрацію як орган адміністративного управління і суб'єкт процесу адміністративного менеджменту.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОМІЖНОГО КОНТРОЛЮ:

1. На виробництві виготовляється велика номенклатура виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були пов'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини. *Які підходи в адмініструванні доречні у такому разі: системний, ситуаційний чи обидва разом? Відповідь обґрунтуйте.*

2. *Розкрийте основні категорії системи адміністрування: суб'єкти адміністрування: працівники підприємства (організації); процеси управління в організації; керівники різних рівнів управління організацією. об'єкти адміністрування: працівники підприємства (організації); процеси управління в організації; керівники різних рівнів управління організацією. процес адміністрування: частина загального процесу управління; виокремлені дії розпорядчого характеру; окрема складова управління персоналом.*

3. *Розробіть тижневий план керівника підприємства, розподіліть завдання по днях тижня, зазначте передбачуваний час початку і закінчення кожної справи використовуючи матрицю Ейзенхауера:*

### Матриця Ейзенхауера

	Важливо	Неважливо
Терміново	Критичні ситуації, проекти з «гарячими» термінами (DDL) <span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">!</span>	Спонтанні прохання і доручення «зробити щось зараз і швидко», те що не відноситься безпосередньо до ваших основних задач <span style="font-size: 2em; color: orange;">➔</span>
Нетерміново	Стратегічне планування в бізнесі, особистий розвиток <span style="font-size: 2em; color: blue;">?</span>	Дрібниці, які марнують час (перекури, «базікання», перегляд серіалів, в контакті) <span style="font-size: 2em; color: red;">⊘</span>

4. *Установіть відповідність між типами організаційних структур управління та відповідними до них схематичними зразками:*

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| а) лінійна;<br>в) лінійно-функціональна структура; | б) функціональна;<br>г) матрична. |
|--|-----------------------------------|

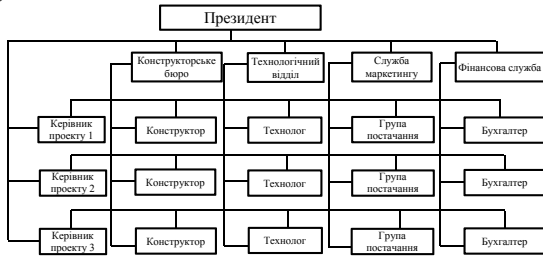
1)



2)



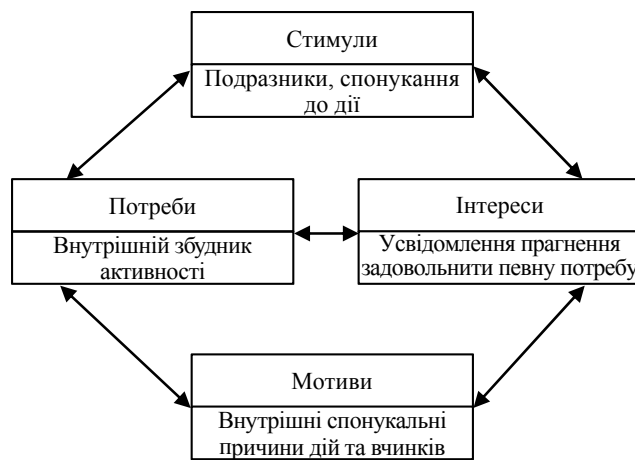
3)



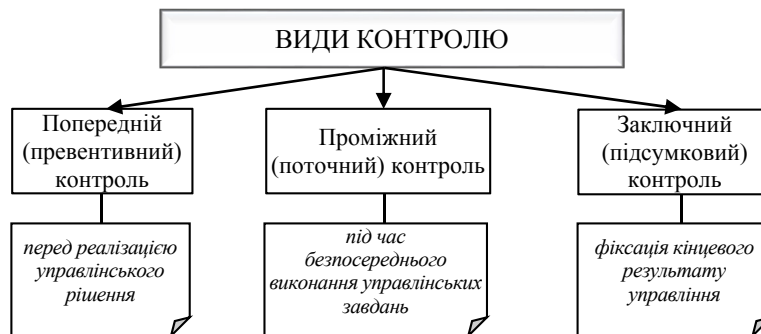
4)



5. Мотивація працівників апарату управління. Потреби та мотиви. Визначте до 10 найбільш важливих потреб та мотивів і засобів заохочення та реалізації потреб для окремих груп (наприклад: студент, офіціант, адміністратор магазину).



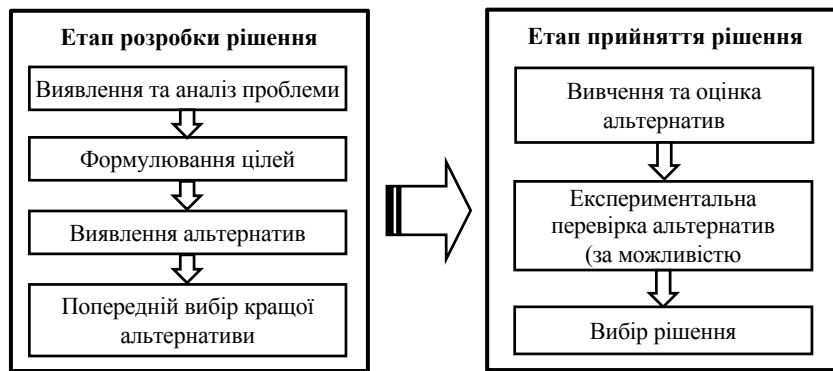
6. Контролювання та регулювання в діловому адмініструванні. Наведіть результати застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.



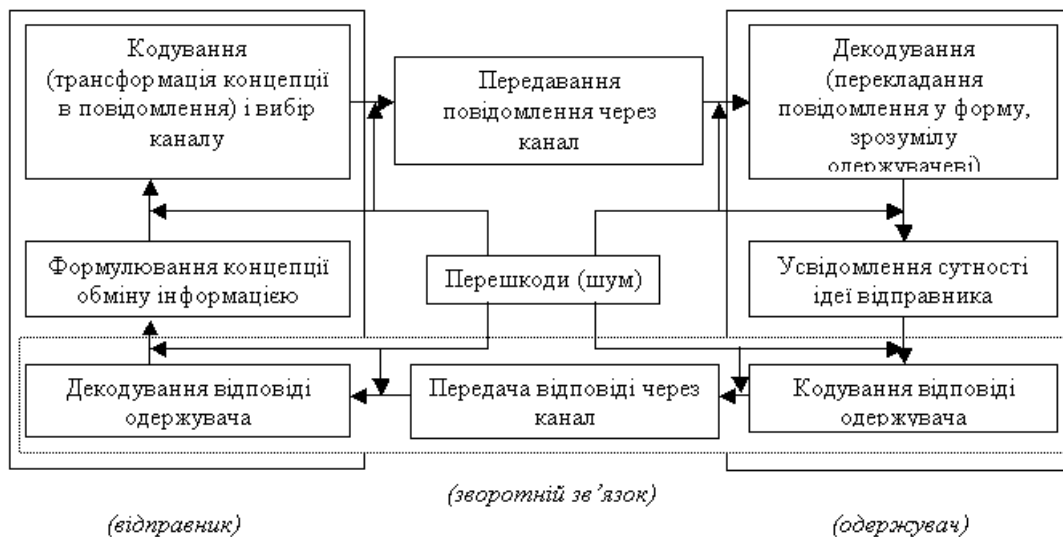
7. Адміністративні методи управління. Охарактеризувати механізм дії на працівників методів ділового адміністрування прямого та непрямого впливу на прикладі підприємства транспортної компанії.

8. Адміністрування управлінських рішень. Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення: *Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.* Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.





9. Сучасні технології адміністративного менеджменту. Відобразіть на організаційній структурі управління (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна структура, матрична) процес комунікацій між адміністрацією підприємства та підлеглими. На прикладі розкрийте поняття «шуми» у процесі комунікацій.



10. На основі розрахунків робіт, наведених у таблиці, побудувати графік Ганта з нанесенням критичних і некритичних робіт, запасу часу, логічних зв'язків між роботами.

<i>Код роботи</i>	<i>Попередня робота</i>	<i>Тривалість роботи, днів</i>
A	–	1
B	A	1
C	A	3
D	B, C	13
E	B, C	5
F	B, C	18
G	D, E, F	7

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.
2. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування». Х. : ХНАМГ, 2013. 150 с.
3. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. К. : АртЕк, 2001. 378 с.
4. Дунда С. П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій. К. : НУХТ, 2013. 122 с.
5. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017.
6. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)»; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.

### Допоміжна література

1. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: М. Армстронг. К. : Знання-Прес, 2006. 876 с.
2. Бабець Є. К. Основи менеджменту: навчальний посібник. К. : «ВД «Професіонал», 2007. 496 с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум. навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
4. Большаков А. С. Менеджмент: учебное пособие. СПб. : «Питер», 2000. 160 с.
5. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Віноградський, А. М. Віноградська, О. М. Шканова. К. : КОНДОР, 2007. 598 с.
6. Менеджмент: учебное пособие / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. 70 с.
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие. 5-е изд., стереотип. Мн. : Новое знание, 2002. 336 с.
8. Основы менеджмента. Практикум: учебное пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. М. : ИНФРА-М, 2002. 544 с.
9. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 1168 с. (Серия «Бизнес-класс»).
10. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Ун. книга, 2009. Т. 2. 592 с.
11. Менеджмент малого бізнесу: учебник / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля. М. : Вузовский учебник, 2007. 269 с.
12. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. М.: «Дело», 1997. 704 с.

13. Менеджмент: підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко. К. : Сузір'я, 2007. 690 с.

14. Менеджмент: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук. К.: Кондор, 2009. 392 с.

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті**

1. ІТ-технології в бібліотеці. URL: <http://itinlibrary.blogspot.com>
2. Журнали на платформі. URL: <http://journals.urau.ua>
3. Стратегия и управление. URL: <http://www.strategplann.ru>
4. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
5. Менеджмент. URL: <http://www.management.com.ua>
6. Верховна Рада України. URL [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
7. Кабінет Міністрів України. URL [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
8. Міністерство економіки України. URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)
9. Міністерство праці та соціальної політики України. URL: [www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua)
10. Державний комітет статистики. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
11. Нормативні акти України. URL: [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua)
12. Право. Україна. URL: [www.legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html](http://www.legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html)

## **Навчальне видання**

*Ковальська Леся Андріївна*

### **Методичні вказівки до організації роботи з вивчення дисципліни**

**«Ділове спілкування та адміністрування»**

#### **Частина 1**

для студентів ступеня освіти «Бакалавр» денної та заочної форм навчання спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність»

*Редактор О. А. Солдатова*

*Технічний редактор Т. О. Алімова*

Підписано до друку 03.06.2019 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 3,25  
Тираж 20 прим. Зам. № 19

Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру  
серія ДК № 5945 від 15.01.2018 р.