

## Зміст

	Стор.
ВСТУП.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темою «Предмет і завдання курсу “Адміністративний менеджмент” .....	6
2. Практичне заняття № 2 за темою «Основні поняття управління».....	7
3. Практичне заняття № 3 за темою «Основні функції управління та їх характеристика».....	8
4. Практичне заняття № 4 за темою «Влада. Лідерство».....	9
5. Практичне заняття № 5 за темою «Управлінські рішення».....	11
6. Практичне заняття № 6,7 за темою «Державне управління та шляхи його реформування».....	12
8. Практичне заняття № 8 за темою «Провідні наукові школи адміністративного менеджменту та державної служби в країнах Заходу».....	13
9. Практичне заняття № 9 за темою «Проблеми сучасного адміністративного менеджменту».....	14
Список використаних джерел.....	16

## ВСТУП

Сучасний розвиток ринкової економіки держави ставить нові першочергові цілі і завдання щодо розвитку промислового сектора економіки у виробничій сфері України. Розрив виробничих і техніко-технологічних зв'язків без створення нових призвів до різкого спаду адміністративного менеджменту виробництва, до застою і стагнації в промисловому секторі.

Необхідність глибоких технічних, технологічних, організаційних змін, адаптація до нових соціально-економічних умов промислових компаній та підприємств залишалась до цього часу складною проблемою, яка важко і дуже повільно вирішується.

Стало очевидним, що починаючи потрібно передусім з організаційних змін, реструктуризації промисловості України в цілому, з підготовки спеціалістів для ринкової економіки – менеджерів, економістів, підприємців з новим баченням і мисленням, з опанування ними ринкових підходів до роботи підприємства: виробничого, операційного, інноваційного, адміністративного менеджменту в поєднанні з діловим підприємництвом, високою соціальною відповідальністю перед суспільством.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки призвели до того, що зовнішнє середовище стало вирішальним фактором функціонування економічних систем, більш важливим, ніж внутрішні проблеми, пов'язані з раціональним і ефективним використанням потенціалу організації. Ці об'єктивні обставини обумовили перехід у розвинених країнах до адміністративного управління виробничими підприємствами. У сучасних умовах істотно підвищується значення адміністративного менеджменту, який є невід'ємною частиною загального менеджменту.

У зв'язку з цим методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють усі основні теми з курсу «Адміністративний менеджмент». До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до домашньої роботи студентів, а також пропонуються теми доповідей для проведення дискусій. Студенти повинні вміти відповідати на питання, які наведені в пункті «Методичних вказівок» до кожного практичного заняття».

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми операційного менеджменту, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися

конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо він у них є. Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

В результаті виконання усіх практичних занять студенти мають засвоїти базові знання та вміння.

**Завданнями** вивчення дисципліни є:

- вивчення термінологічної бази з адміністративного менеджменту;
- обґрунтування ролі адміністрації та менеджера-адміністратора в системі адміністративного менеджменту;
- вивчення функцій та процесу адміністративного;
- формування вмінь щодо планування та організування адміністративної роботи;
- обґрунтування вибору форм і методів адміністративного впливу на підлеглих;
- вивчення форм адміністративного контролювання та регулювання діяльності;
- формування інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації.

Таким чином, у результаті проведення практичних занять за дисципліною «Адміністративний менеджмент» студенти повинні набути навички щодо використання одержаних знань на практиці при розробці та аналізі тої чи іншої стратегії, а також при виборі сучасних ефективних стратегічних альтернатив для управління та розвитку організації.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у робочій програмі.

Робота під час практичних занять та виконання домашньої роботи допомагає при підготовці до написання контрольних робіт, а підготовка доповідей - при виконанні та захисті реферату, який передбачається навчальним планом як окремий теоретичний модуль з дисципліни «Адміністративний менеджмент». Крім того, оцінка за виконання практичних робіт впливає на підсумкову оцінку, тому що вона містить бали за усне опитування.

## Практичне заняття 1

**Тема: Предмет і завдання курсу “Адміністративний менеджмент”**

1. Об’єкт, предмет та метод навчальної дисципліни “Адміністративний менеджмент”.

2. Зв’язок теорії адміністративного менеджменту із іншими науками.

3. Історія розвитку адміністративного менеджменту. Основні етапи становлення та розвитку теорії адміністративного менеджменту.

4. Основні проблеми теорії адміністративного менеджменту. Напрями адміністративного менеджменту.

### *Методичні вказівки*

*Ключові терміни та поняття:* управління, адміністративно-державне управління, напрями адміністративного менеджменту, теорії адміністративного менеджменту.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Історія розвитку адміністративного менеджменту.
- Основні проблеми теорії адміністративного менеджменту.
- Напрями адміністративного менеджменту.

Джерела: **1, 5, 6, 11, 12, 19.**

### *Вихідні дані*

Ви спеціаліст виробничого підприємства. Кадрове забезпечення управлінь та відділів підприємства в розрізі вікових груп характеризується такими даними (табл. 1).

Таблиця 1

Кадрове забезпечення підрозділів підприємства в розрізі вікових груп в 2005–2013 роках

Чисельність осіб за роками	Вікова група		
	2005	2010	2013
18-28 років	56	44	37
29-35 років	145	123	87
35-50 років	157	162	184
50-60 років	34	56	82
старші 60 років	23	45	53

Завдання:

1. Розрахуйте структуру кадрового забезпечення підрозділів підприємства в розрізі вікових груп та визначте її зміну за роками.

2. Підготуйте доповідну записку на ім'я керівника підприємства „Про стан кадрового забезпечення підрозділів підприємства за віковою ознакою”, в якій запропонуйте шляхи омолодження складністративного менеджменту персоналу.

## Практичне заняття 2

### Тема: Основні поняття управління

1. Визначення і еволюція менеджменту.
2. Основні функції управління.
3. Дванадцять функцій менеджменту місцевих урядових органів.

### Методичні вказівки

*Ключові терміни та поняття:* менеджмент, управління, адміністративний менеджмент, адміністрування, науковий менеджмент, менеджмент бізнесу, соціальний менеджмент, зв'язок і відмінність понять „бізнесмен”, „підприємець”, „менеджер”.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Етапи еволюції менеджменту.
- Основні функції управління.
- Функції менеджменту місцевих урядових органів.

Джерела: **4, 6, 7, 11**

### Вихідні дані

Кадрове забезпечення підрозділів підприємства за освітньо-кваліфікаційним рівнем характеризується такими даними (табл.2).

Таблиця 2

Кадрове забезпечення підрозділів підприємства в розрізі освітньо-кваліфікаційного рівня на 1 січня 2014 року

Характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня працівника	Чисельність працівників, осіб
1. Середня–спеціальна освіта	147
2. Вища освіта, в т. ч. освітньо-кваліфікаційний рівень:	296
– спеціаліст	203
– магістр	93
Із загального числа осіб, що мають освітньо-кваліфікаційний рівень „магістр”, магістрів зі спеціальності „Менеджмент організацій і адміністрування ”	56
Всього	443

Завдання:

1. Обрахуйте та здійсніть аналіз структури кадрового забезпечення підрозділів підприємства за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників.
2. Запропонуйте напрямки підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням різних форм навчання.

### **Практичне заняття 3**

#### **Тема: Основні функції управління та їх характеристика**

1. Сутність та значення планування. Види планів. Стратегічне планування.
2. Основні поняття організації як функції управління. Функції адміністративних органів держави.
3. Проектування організації. Сучасні структурні моделі адміністративного менеджменту.
4. Мотивація як функція управління.
5. Контроль.
6. Конфлікти, стреси в діяльності організації.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* планування, план, стратегічне планування, місія організації, стратегія, стратегічний державний менеджмент, організація як функція управління, делегування повноважень, лінійні та штабні повноваження, проектування організації, організаційні структури управління, елементи проектування організації, мотивація, партисипативне управління, контроль, види контролю, процес контролю, конфлікт.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Основні функції управління.
- Сучасні структурні моделі адміністративного менеджменту.

Джерела: **1, 4, 7, 12, 13, 18, 19, 20, 21.**

#### ***Вихідні дані***

Ви спеціаліст апарату обласної державної адміністрації. Від Кабінету Міністрів України надійшло розпорядження розробити систему заходів на виконання Указу Президента України „Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу” щодо залучення молоді до державної служби та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників обласної державної адміністрації.

Станом на 1 січня 2014 року частка державних службовців віком до 35 років у загальній чисельності службовців місцевого органу державної

виконавчої влади становила 6 %. За інформацією відділу кадрів обласної державної адміністрації фахівці, віком до 35 років, в середньому працюють в певному підрозділі обласної державної адміністрації не більше 5 років, звільняються та переходять на роботу в інші організації.

Завдання:

1. Обґрунтуйте систему заходів на виконання Указу Президента України „Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу”.

2. Пропозиції узагальніть у формі доповідної записки на ім'я заступника голови обласної державної адміністрації – керівника апарату обласної державної адміністрації.

## **Практичне заняття 4**

### **Тема: Влада. Лідерство**

1. Вплив і влада, баланс влади. Форми влади та впливу.
2. Делегування повноважень як спосіб зміцнення влади.
3. Основні поняття та підходи теорій лідерства.
4. Сучасні моделі лідерства.
5. Інші погляди на класифікацію стилів керівництва.
6. Формальні та неформальні групи та їх характеристика.

### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* вплив, влада, баланс влади, делегування повноважень, лідерство, моделі лідерства, формальні групи, неформальні групи.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Форми влади та впливу.
- Сучасні моделі лідерства.
- Формальні та неформальні групи та їх характеристика.

Джерела: **1, 4, 6, 7, 11**

### ***Вихідні дані***

Ви заступник директора комунального підприємства. Показники господарської діяльності підприємства в 2010–2013 роках наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Показники господарської діяльності комунального підприємства в роках

Показник	Роки	Абсолютний приріст, од.	Темп приросту, %	2011	2012	2013	2011	2012	2013	11
				до 2010	до 2011	до 2012	до 2010	до 2011	до 2012	
2010	2011	2012	2013	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обсяг наданих платних послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010						
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2						

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241						
Прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	562	325	268	103						
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456						
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97						
Чисельність аварійних ситуацій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн., од.	21	23	45	67						

Завдання:

1. Обчисліть абсолютну та відносну динаміку показників господарської діяльності комунального підприємства. Результати розрахунків занесіть у відповідні графи таблиці 7.3.

2. Підготуйте аналітичну записку на ім'я директора підприємства „Про результати господарської діяльності комунального підприємства. В аналітичній записці визначте можливі внутріорганізаційні та зовнішні причини існуючого стану підприємства.



## Практичне заняття 5

### Тема: Управлінські рішення

1. Сутність та основні види управлінських рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Моделі та методи прийняття рішень:
  - метод наукових досліджень;
  - моделювання;
  - методи прийняття управлінських рішень;
  - методи прогнозування.
4. Вимоги до управлінських рішень.
5. Організація та контроль виконання рішень.
6. Прийняття рішень в адміністративного менеджменту.
7. Переговорний процес.

### *Методичні вказівки*

*Ключові терміни та поняття:* управлінські рішення, типи управлінських рішень, процес прийняття рішення, вимоги до управлінських рішень, переговорний процес.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Основні види управлінських рішень.
- Методи прийняття рішень.
- Переговорний процес.

Джерела: **4, 7, 10.**

### *Вихідні дані*

Ви начальник відділу інформаційно-комп'ютерного забезпечення підприємства. Стан комп'ютерного забезпечення функціонування підприємства характеризується такими показниками (табл. 4).

Таблиця 4

#### Комп'ютерне забезпечення підприємства

Показник	Значення показника
Кількість персональних комп'ютерів	12
Кількість персональних комп'ютерів об'єднаних у локальну мережу	5
Кількість персональних комп'ютерів інтегрованих у муніципальну інформаційну мережу	3
Чисельність персоналу по обслуговуванню комп'ютерної техніки, осіб	2

Відповідно до нормативів для якісного обслуговування споживачів один персональний комп'ютер повинен припадати на 5000 мешканців. Для довідки: населення м. Вінниця на 1 січня 2013 року становить 371 тис. осіб.

Завдання:

1. Проаналізуйте стан комп'ютерного забезпечення функціонування підприємства. Зробіть висновок про його відповідність існуючим потребам міста.
2. Обґрунтуйте можливі шляхи зміцнення комп'ютерно-інформаційної бази підприємства.

## **Практичне заняття 6,7**

**Тема: Державне управління та шляхи його реформування**

1. Сутність, принципи та система державного управління.
2. Реформа державного управління в Україні.
3. Суспільно-державні консультації: місце, види, переваги інституціоналізації.
4. Інституціолізований діалог між неурядовими організаціями та державними інститутами.
5. Незалежні дослідні центри та їх участь в процесі державного управління.

### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* управління, державне управління, принципи державного управління, система державного управління, реформа, реформування, адміністративна реформа, суспільно-державні консультації, інституціоналізації, незалежні дослідні центри.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Реформа державного управління в Україні.
- Суспільно-державні консультації.
- Участь незалежних дослідних центрів в процесі державного управління.

Джерела: **4, 5, 6, 7, 11.**

### ***Вихідні дані***

Ви начальник планового відділу комунального підприємства. Показники господарської діяльності підприємства в 2010–2013 роках наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

Показники господарської діяльності комунального підприємства в роках

Показник	Роки			
	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5
Обсяг наданих платних послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241
Прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	562	325	268	103
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456

Продовження таблиці 5

1	2	3	4	5
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97
Чисельність аварійних ситуацій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн., од.	21	23	45	67

Інженерні комунікації теплового господарства міста фізично зношені на 80%. В перспективі планується скорочення дотацій з міського бюджету. Існує можливість об'єднання комунальних підприємств з тепло - та водопостачання.

Завдання:

Складіть концепцію стратегічного плану розвитку комунального підприємства з теплопостачання на період до 2015 року за структурно-змістовими блоками.

В плані обов'язково передбачте розділ „Шляхи впровадження спеціального економічного інструментарію менеджменту організації”.

## Практичне заняття 8

**Тема: Провідні наукові школи адміністративного менеджменту та державної служби в країнах Заходу**

1. Американська школа адміністративного менеджменту.
2. Теорія адміністративного менеджменту у Великобританії.
3. Французька школа адміністративного менеджменту.
4. Теорія адміністративного менеджменту в Німеччині.

5. Система державної служби в країнах з федеральним типом адміністративного менеджменту (Німеччина, США).

6. Державна служба в країнах з унітарним типом адміністративного менеджменту (Франція, Великобританія).

### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* адміністративно-державне управління, державна служба, школи адміністративного менеджменту європейських країн.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- Школи адміністративного менеджменту США та Франції.
- Теорія адміністративного менеджменту у Великобританії та Німеччині.

Джерела: **2, 6, 8, 11.**

### **Вихідні дані**

Ви – директор кінотеатру. Для кінотеатру на даний час актуальними є наступні проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність кіносеансів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання.

Населення міста складає 371 тис. осіб.

Завдання:

Здійсніть SWOT-аналіз ситуації, що склалася, на основі якого побудуйте SWOT-матрицю за такою структурою:

Таблиця 6

SWOT-матриця для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища кінотеатру

Внутрішнє середовище організації	Зовнішнє середовище організації
Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

### **Практичне заняття 9**

**Тема: Проблеми сучасного адміністративно-державного менеджменту**

1. Принципи загального управління якістю в державному секторі.

2. “Хвороби” державної адміністрації.
3. Програма У. Демінга, її застосування в сфері державного адміністрування.
4. Причини повільного підвищення якості послуг у державному секторі.
5. Сучасний досвід адміністративного менеджменту в країнах Заходу.
6. Управління соціально-економічним розвитком регіону.
7. Управління соціальною інфраструктурою в регіоні.
8. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.
9. Управління невиробничою сферою в регіоні.

### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* державна адміністрація, програма У. Демінга, підвищення якості послуг, соціально-економічний розвитком регіону.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- “Хвороби” державної адміністрації.
- Програма У. Демінга та її застосування в сфері державного адміністрування.
- Управління соціально-економічним розвитком регіону.

Джерела: **1, 2, 3, 6, 8, 11.**

### ***Вихідні дані***

Оберіть п'ять підприємств вашого міста (два – промислового виробництва, одне – харчової промисловості, два – сфери послуг), які знаходяться на грані банкрутства.

Завдання:

Використовуючи процедуру антикризового управління організацією та його спеціальні механізми, запропонуйте шляхи оздоровлення підприємств.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин. - М.: Экономика, 2004. - 368 с.
2. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.С. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. - Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008. - 244 с.
3. Мартыненко Н. Технология менеджмента: учебник [для студ. вузов] / Н. Мартыненко. - К.: МП «Леся», 1997. - 800 с.
3. Райченко А.В. Административный менеджмент: учебник / А.В. Райченко. - М. : ИНФРА-М, 2007.-416 с.
4. Фомичев А.Н. Административный менеджмент / А.Н. Фомичев. - М. : Издат. дом Дашков и К<sup>0</sup>, 2006. - 228 с.
5. Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А.Баринов. - М. : Инфра- М, 2005. - 399 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2003. - 528 с.
8. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.С. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К.: Атіка, 2007. - 564 с.
9. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы / Н.М. Мартыненко. - К. : МП «Леся», 1995. — 368с.
- И. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 560 с.
10. Райченко А.В. Общий менеджмент / А.В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 384 с.
11. Слинков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса / В.Н. Слинков. - СПб.: Алерта, 2002. - 886 с.

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
з дисципліни  
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентів III курсу денної форми навчання**

Укладач: к.е.н., доцент Волкова А.О.

Підп. до друку  
Умовн. друк. арк.

Формат  
Тираж

Папір  
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

---

Одеський державний екологічний університет  
65016, Одеса, вул.Львівська, 15

---