

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Укладач – доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
к. е. н, доцент О. В. Мирна*

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки ЗВО СВО «Бакалавр» спеціальностей «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення дисципліни є сукупність методів адміністрування, управлінських взаємовідносин у державних органах управління, установах (організаціях), їх стосунки з суб'єктами ринку, загальні закономірності та процеси функціонування в системі державної служби.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна професійної підготовки обов'язкової частини тісно пов'язана з дисциплінами «Управлінський контроль в публічній сфері», «Мотиваційний менеджмент», «Етика державного службовця», а також є базою для вивчення дисциплін «Державне та регіональне управління», «Публічне управління», «Регіонально-адміністративний менеджмент», «Державний бюджет», «Фінанси, гроші та кредит».

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1 Метою викладання навчальної дисципліни є формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань щодо адміністративного менеджменту, як системи до якої залучаються державні службовці, формування навичок налагоджування, підтримання та розвитку стосунків між окремими людьми, підприємствами, установами в Україні.

1.2. Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є: вивчення сутності, основних понять і категорій адміністративного менеджменту; складових елементів, 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, якими розпоряджається керівник.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані наступні елементи компетентності:

знання:

- суті адміністративного менеджменту;
- принципів, функцій, взаємозв'язку процесів та методів адміністративного менеджменту;
- еволюції поглядів на адміністративний менеджмент;
- особливостей функціонування системи адміністративного менеджменту в підприємницьких і ринкових структурах.

вміння:

- з визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- з побудови «дерева цілей», здійснення вибору стратегії розвитку бізнесу;
- з розробки системи адміністративного менеджменту в різних організаційно-правових формуваннях;
- з визначення технології розробки й прийняття адміністративних управлінських рішень;
- з розробки системи мотивування працівників апарату управління;
- з аналізу і проектування організаційної і кадрової структури та структури управління адміністрації підприємства;
- з організації здійснення ефективного адміністративного контролю та регулювання на

підприємстві;

- з формування навичок високої культури поведінки та етики налагоджування, підтримання і розвитку ділових стосунків з окремими людьми, підприємствами, установами тощо як в Україні, так і за її межами;

- з формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків.

способи мислення:

- формування суджень – форми відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях 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, доведення її або заперечення;

- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень в області технологічних процесів;

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

професійні, світоглядні і громадянські якості:

- здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем, організовувати, реалізовувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

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

- здатність організовувати та проводити дослідження, використовуючи сучасну методологію;

- здатність застосовувати одержані 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 напрямків та здатність формувати ефективну сучасну технологічну систему підприємства.

морально-етичні цінності:

- сформувати уявлення про моральні цінності людини;

- здатність висловлювати своє судження про роль 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.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 180 годин / 6 кредитів ЄКТС.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту в Україні

Еволюція адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах. Критика концепції адміністративного менеджменту. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту.

Тема 2. Історичні передумови становлення сучасного адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична

адміністративна школа. Виникнення 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 роль наукових досліджень В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера у започаткуванні першого етапу формуванні теорії адміністративно-державного управління як самостійного наукового напрямку. Створення професором В.Вільсоном (майбутнім президентом США) моделі «адміністративної ефективності» та обґрунтування ним необхідності високого професіоналізму в системі державного адміністрування (підбору державних службовців за їхньою професійною компетенцією).

Перше застосування терміну public administrative (адміністративно-державне управління) в 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, зокрема щодо потреби реформування державного апарату на засадах наукових розробок та необхідності відмежування його функцій від сфери політики.

Впровадження з 1920 р. державного управління як складової частини навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи. Заснування Робертом Брукінгом у Вашингтоні першого Інституту урядових досліджень (предметом уваги його стає вироблення системного аналітичного підходу до адміністративно-державної діяльності). Подальше створення таких дослідницьких установ у 20-30-х р. XX ст. на Європейському континенті.

Другий етап в історії теорії адміністративно-державного управління (1920-1950 рр.). Активний її розвиток американськими науковцями. Створення в США сприятливих умов та великої свободи в укладанні навчальних програм та виборі 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 найбільш відомі напрями в теорії адміністративно-державного управління другого етапу.

Започаткування з 50-х рр.. XX ст. третього етапу у розвитку теорії адміністративного менеджменту. Широке впровадження у її генезу наукових засад. Розробка Г. Саймоном, Д. Істоном таких нових підходів як біхевіористичний (поведінковий), системний і ситуаційний.

Тема 3. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Адміністративний менеджмент в 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 в 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 адміністративному менеджменті

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. Стратегічний державний менеджмент

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. Організовування 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 в конкретних організаційних формах.

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль 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 внутрішнього організаційного 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 працівника; 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 адміністративному менеджменті

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. Рационалізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

Тема 11. Адміністративні методи управління

Методи адміністративного менеджменту та 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 в системі адміністративного менеджменту. 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 не програмні.

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 більш низькими рівнями організації; гнучкість.

Вимоги до якості прийняття рішення: всестороння обґрунтованість; своєчасність; необхідна повнота змісту; повноважність (владність); узгодженість з раніше прийнятими 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 коригування 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. Проблеми сучасного адміністративно-державного менеджменту

Принципи загального управління якістю в державному секторі. «Хвороби» державної адміністрації. Програма У. Демінга, її застосування в 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 в країнах Заходу.

Тема 14. Провідні наукові школи адміністративно-державного управління та державної служби в країнах Заходу.

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 в країнах з федеральним типом адміністративно-державного управління (Німеччина, США). Державна служба в країнах з унітарним типом адміністративно-державного управління (Франція, Великобританія).

Тема 15. Сучасні технології адміністративного менеджменту.

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.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : [Навч. посіб.] / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова; за заг. ред. О. А. Бородіна. – Маріуполь : ПДТУ, 2015. – 84 с.
2. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : [Учеб. пособ.] / И. А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200 с.
3. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. [Текст] / А. Герберт, Г. Саймон. – К. : АртЕк, 2001. – 378 с.
4. Дунда С. П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навч. [Текст] / С. П. Дунда, М. П. Побережна. – К. : НУХТ, 2013. – 122 с.
5. Новиков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : [Навч. посіб.] / Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

Допоміжна

1. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант): [Підруч.] / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К. : ЦНЛ, 2005. – 496 с.
2. Василенко В. В. Теорія та практика розробки управлінських рішень : [Навч. посіб.] / В. В. Василенко. – К. : ПУЛ, 2002. – 420 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : [Учеб.] / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 501 с.
4. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [Навч. посіб.] / Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. : заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
5. Кожушко Л. Ф. Менеджмент: [Навч. посіб. для студ. напряму підготов. «Економіка і підприємництво»] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2010. – 346 с.
6. Лепейко Т. І. Менеджмент: [Навч. посіб.] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.
7. Менеджмент персоналу: [Навч. посіб.] / [В. М. Данюк, В. Н. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за ред. В. М. Данюк. – К.; ХНЕУ, 2004. – 420 с.
8. Менеджмент : [Навч. посіб.] / за ред. С. І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.

9. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
10. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : [Навч. посіб.] / Г. В. Осовська, А. О. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
11. Охріменко А. Г. Основи менеджменту : [Навч. посіб.] / А. Г. Охріменко – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
12. Потьомкін С. К. Менеджмент : [Навч. посіб.] / Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 276 с.
13. Рульєв В. А. Менеджмент. Навчальний посібник : [Текст] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
14. Стадник В. В. Менеджмент : [Підруч.] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – [2-ге вид., випр. і допов.]. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
15. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: [Навч. посіб.] / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2011. – 247 с.
16. Черваньов Д. Менеджмент : Терміни, тексти, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник. [Текст] / Д. Черваньов. – К. : Вид. поліграф. центр «Київський університет», 2010. – 853 с.
17. Шегда А. В. Менеджмент : [Навч. посіб.] / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.

Інформаційні ресурси

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.derevo.info>. – Назва з титул. екрану.
2. Менеджмент : інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>. – Назва з титул. екрану.