

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Український державний університет
науки і технологій

Кафедра «Міжнародної економіки, управління і
соціально-гуманітарних дисциплін»

В авторській редакції

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичні рекомендації
до проведення практичних занять

Електронне видання

ДНІПРО
2026

Упорядники:
Г. Ю. Шпортко, М. К. Вишневська

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
«Менеджмент і адміністрування»
D3 Менеджмент
Протокол № 8 від 22.04.2026 р.

А 31 Адміністративний менеджмент : навчально-методичні рекомендації до проведення практичних занять / упоряд. Г. Ю. Шпортко, М. К. Вишневська ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2026. – 41 с.

Навчально-методичні рекомендації призначені для використання студентами очної та заочної форми навчання спеціальності D3 Менеджмент під час проведення практичних занять з дисципліни «Адміністративний менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і адміністрування» (перший (бакалаврський) рівень освіти).

Навчально-методичні рекомендації містять інформацію, необхідну для засвоєння матеріалу, інструкції до проведення практичних занять, вимоги до аналізу результатів та оформлення робіт, тестові питання для самоперевірки, рекомендовану літературу.

Табл. 22. Бібліогр.: 15 назв.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ.....	6
2 ОСНОВНА ЧАСТИНА	7
Практичне заняття 1	7
Практичне заняття 2	9
Практичне заняття 3	11
Практичне заняття 4	13
Практичне заняття 5	16
Практичне заняття 6	20
Практичне заняття 7	23
Практичне заняття 8	25
Практичне заняття 9	30
Практичне заняття 10	33
Практичне заняття 11	35
Практичне заняття 12	37
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	39

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Адміністративний менеджмент» є обов'язковою для вивчення студентами, які здобувають освітній ступінь бакалавра (першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) за освітньою програмою «Менеджмент і адміністрування» спеціальності D3 Менеджмент.

Метою наявного видання у контексті вивчення дисципліни є підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією..

Видання сприяє набуттю таких фахових компетентностей, передбачених освітньою програмою:

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

ФК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

Відповідно до освітньої програми дисципліна спільно з іншими освітніми компонентами має забезпечити досягнення таких програмних результатів навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства (практичні заняття 1, 3, 4, 5).

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. (практичні заняття 2, 6, 8, 9, 11).

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. (практичні заняття 3, 7, 10, 12).

Передумовами вивчення дисципліни є базові знання з дисциплін: «Теорія організації», «Менеджмент», «Правознавство», «Самоменеджмент», «Психологія управління» та ін..

На досягнутих по вивченні дисципліни результатах навчання та набутих практичних навичках базується вивчення більшості навчальних дисциплін циклу професійної підготовки, зокрема: «Е-бізнес та адміністрування», «Операційний менеджмент», «Антикризовий менеджмент», «Стратегічне управління» та ін..

Очікувані результати виконання завдань за наявним виданням (згідно зі змістом навчальної дисципліни) представлені у таблицях 1 та 2.

Таблиця 1 – Очікувані результати навчання за навчальною дисципліною (за Б. Блумом)

Код	Очікуваний результат навчання	Рівень
ОРН1	Уміння виявляти взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту, застосовувати знання з оцінки рівня управлінської діяльності в бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях на практиці. Уміння використовувати процедуру входження на посаду керівника, виявляти різні точки зору на проблему входження на посаду, оцінювати готовність обійняти посаду керівника.	III
ОРН2	Вміння визначати особливості стратегічного планування в адміністративному менеджменті. Вміння проектувати роботи і організувати працю підлеглих. Вміння визначати нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.	IV
ОРН3	Вміння аналізувати ефективність адміністративних методів у сучасній організації. Вміння визначати стиль управління керівника та аналізувати його ефективності. Вміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.	IV
ОРН4	Вміння аналізувати інноваційні управлінські практики. Вміння визначати ефективність застосування цифрових інструментів для управлінських рішень. Вміння оцінювати ефективність корпоративної соціально відповідальної діяльності.	IV

Таблиця 2 – Соціальні навички фахівця, розвитку яких сприяє навчальна дисципліна та виконання практичних і лабораторних робіт, індивідуальних завдань та курсової роботи (ОН – особистісні навички»; КН – комунікаційні навички; УН – управлінські навички)

Код	Соціальна навичка (<i>soft skill</i>)
ОН2	Здатність самостійно приймати рішення
КН1	Здатність зрозуміло формулювати думки
КН3	Здатність надавати аргументовані відповіді
УН2	Спроможність мотивувати команду

1 ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Відповідно до навчального плану дисципліна «Адміністративний менеджмент» викладається для бакалаврів спеціальності D3 Менеджмент.

Розподіл почасових годин дисципліни «Адміністративний менеджмент» для студентів денної та заочної форми навчання наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Розподіл почасових годин дисципліни «Навчальний практикум «Старт в менеджмент»»

Форма навчання	Семестр /чверть	Усього годин	Аудиторні заняття:				Самостійна робота	Вид контролю
			всього	лекції	лабораторні роботи	практичні роботи		
денна	4.1	120	48	24	-	24	72	екзамен
заочна	4	120	8	4	-	8	112	екзамен

Робоча програма навчальної дисципліни передбачає самостійну роботу, контрольовану викладачем, що включає:

- вивчення лекційного матеріалу та підготовку до практичних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- виконання практичних занять;
- підготовку до контрольного заходу (екзамен).

2 ОСНОВНА ЧАСТИНА

Практичні заняття повинні бути оформлені студентом згідно з відповідними методичними вказівками, що діють в УДУНТ [1].

Практичне заняття 1

Тема: Взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту.

Мета заняття: З'ясувати, чому теорія організації є «фундаментом», а адміністративний менеджмент – «інструментарієм». Навчитися проектувати адміністративні процеси залежно від типу організаційної структури.

Теоретичні питання.

1. *Синхронізуємо поняття:*

- *Теорія організації* відповідає на питання: «Що таке організація і як вона побудована?» (Статика).
- *Адміністративний менеджмент* відповідає на питання: «Як забезпечити злагоджену роботу цієї побудови через регламенти та процедури?» (Динаміка).

Порівняльна характеристика

Критерій порівняння	Теорія організації (ТО)	Адміністративний менеджмент (АМ)
Фокус уваги	Структура: «Що ми будуємо?»	Процес: «Як ми керуємо побудованим?»
Природа	Статична (анатомія системи).	Динамічна (фізіологія управління).
Ключове питання	Як забезпечити стійкість та цілісність?	Як забезпечити ефективність та контроль?
Закони	Закони синергії, упорядкованості, самозбереження.	Принципи ієрархії, єдиноначальності, регламентації.

Механізм взаємодії:

ТО створює платформу: Вона визначає межі організації, рівні ієрархії та розподіл департаментів.

АМ запускає рух: Адміністратор наповнює цю структуру регламентами, наказами та процедурами.

Зворотний зв'язок: Якщо адміністративні методи (АМ) не спрацьовують (наприклад, забагато паперової роботи), теорія організації каже: «Потрібно змінити структуру з бюрократичної на органічну (гнучку)».

2. *Робота з першоджерелами (Метод Анрі Файоля)*

Візьмемо 14 принципів менеджменту Файоля. Оберіть 3 принципи, які, на вашу думку, безпосередньо впливають з будови організації (Теорії організації).

Приклад: Принцип «Єдність керівництва» неможливий без чітко визначеної в теорії організації «Скалярного ланцюга» (ієрархії).

Завдання: Обґрунтуйте, що станеться з адміністративним процесом, якщо порушити один із цих принципів у великій корпорації.

Практичне завдання: кейс «Кав'ярня «StudPoint»»

1. Опис ситуації:

Уявіть, що ви відкриваєте кав'ярню біля університету. У вас є: 2 баристи, 1 кур'єр, 1 прибиральник та 1 менеджер (ви).

Спочатку все йшло добре, але через місяць почалися проблеми:

- Кур'єр не знає, хто має збирати замовлення – він чи бариста.
- Баристи сваряться, бо один мис підлогу, а інший – ні.
- Менеджер (ви) цілий день відповідає на питання «А що мені робити зараз?», замість того, щоб замовляти зерно.

2. Завдання для груп.

Група А: «Архітектори» (Теорія організації)

Ваше завдання: Побудувати «скелет» бізнесу.

- Намалюйте просту схему: хто кому підпорядковується.
- Розділіть територію та обов'язки: де зона баристи, а де – кур'єра? Хто відповідає за чистоту?

• Ключове питання: Як змінити структуру, щоб менеджер не втручався в кожну дрібницю? (Наприклад, призначити одного баристу «старшим»).

Група Б: «Диспетчери» (Адміністративний менеджмент)

Ваше завдання: Навчити «скелет» рухатися (створити правила).

- Напишіть 3 головні правила для баристи (наприклад: «Прийшов на зміну – перевіря наявність молока»).
- Складіть короткий алгоритм: що робити, якщо зламалася кавомашина? (Кому дзвонити, кого попередити).
- Ключове питання: Як контролювати роботу працівників, не стоячи у них над душою? (Наприклад, чек-лист у месенджері наприкінці дня).

3. Точка перетину (Висновок для студентів).

Пояснення:

- Коли Група А малювала схему – це була *Теорія організації* (ми створювали систему).
- Коли Група Б писала правила та алгоритми – це був *Адміністративний менеджмент* (ми керували процесами всередині системи).

Проста формула для запам'ятовування:

Теорія організації = ХТО і ДЕ.

Адміністративний менеджмент = ЯК і КОЛИ.

Питання для обговорення:

Якщо в кав'ярні чудовий менеджер (АМ), але бариста і кур'єр – це одна і та сама людина, яка фізично не встигає (погана ТО), чи буде бізнес успішним?

Тестові питання:

1. Що є теоретичним фундаментом («базисом»), на якому будується прикладний адміністративний менеджмент?

- А. Бухгалтерський облік.
- Б. Психологія праці.
- В. Теорія організації.
- Г. Маркетинг.

2. Яка характеристика бюрократичної моделі М. Вебера є ключовою для адміністративного менеджменту?

- А. Повна відсутність контролю.
- Б. Чітка ієрархія та розподіл обов'язків.

- В. Неформальне спілкування,
Г. Емоційне лідерство,
3. Яка з функцій Анрі Файоля безпосередньо пов'язує статику організації з динамікою управління?
А. Закупівля.
Б. Прогнозування.
В. Архівування.
Г. Організування.
4. Який підхід у теорії організації розглядає її як сукупність взаємозалежних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем?
А. Системний підхід.
Б. Процесний підхід.
В. Поведінковий підхід.
Г. Класичний підхід.
5. Що вивчає адміністративний менеджмент на відміну від теорії організації?
А. Фізіологію людини.
Б. Загальні закони природи.
В. Історію людства.
Г. Конкретні методи та технології управлінського впливу.

Практичне заняття 2

Тема: Адміністративний менеджмент в бізнес організаціях, державних органах влади та громадських організаціях.

Мета заняття: Ознайомити студентів з особливостями адміністративного менеджменту в різних типах організацій, навчити застосовувати інструменти адміністрування для забезпечення ефективної роботи в умовах бізнесу, некомерційного та громадського сектору.

Практичні завдання.

Завдання 1. Порівняйте особливості адміністративного менеджменту в різних типах організацій:

Критерій	Бізнес-організація	Некомерційна/державна організація	Громадська організація
Основна мета діяльності			
Джерела фінансування			
Особливості управління			
Взаємодія з цільовою аудиторією			
Мотивація персоналу			

Роль адміністратора в різних типах організацій:

Тип організації	Типові адміністративні функції	Особливі виклики	Необхідні компетентності
Бізнес			
Некомерційна/державна			
Громадська			

Завдання: Заповніть таблиці та проаналізуйте, як відмінності впливають на стиль адміністрування.

Завдання 2. Кейс-аналіз: «Один день – три установи».

Опис ситуації:

Уявіть молодого фахівця Максима, якому протягом дня потрібно вирішити три різні завдання в організаціях різного типу.

Завдання А (*Бізнес*): Максим хоче замовити доставку обладнання для свого офісу в приватній логістичній компанії "Експрес-Вайб".

Завдання Б (*Державна влада*): Максиму потрібно отримати закордонний паспорт у Державній міграційній службі (ЦНАП).

Завдання В (*Громадська організація*): Максим хоче стати волонтером у благодійному фонді «Чисте Місто», який займається екологією.

Питання для обговорення:

1. Процедура та правила (Регламентация):

Де Максиму доведеться суворо дотримуватися закону та черги, а де він може «домовитися» про додаткові сервісні послуги (наприклад, терміновість за доплату)?

Очікувана відповідь: _____

2. Кінцева мета:

Чого хоче досягти кожна з цих організацій, взаємодіючи з Максимом?

Підказка: Бізнес хоче прибуток; Держава – виконати функцію та дотриматись порядку; Громадська організація – залучити однодумця для спільної ідеї.

3. Стиль спілкування:

Як ви думаєте, де Максима назвуть «клієнтом», де «громадянином», а де «партнером/активістом»? Чому ця різниця в назвах важлива для адміністратора?

4. Хто приймає рішення?

Якщо виникне проблема (наприклад, затримка документа чи вантажу), до кого Максим має звернутися? Чи однаково швидко «керівник» зможе змінити правила в кожній з установ?

Завдання 3. Опишіть «ідеального адміністратора» для своєї установи:

Для бізнесу: _____.

Для держслужби: _____.

Для ГО: _____.

Тестові питання:

1. Яка головна мета адміністративного менеджменту в бізнес-організації?

А. Розподіл бюджетних коштів між міністерствами.

Б. Забезпечення виконання державних законів громадянами.

В. Максимізація прибутку та конкурентоспроможність.

Г. Безкоштовне надання соціальних послуг населенню.

2. Що є основним джерелом фінансування діяльності державних органів влади?

А. Добровільні пожертви громадян.

Б. Гранти від міжнародних організацій.

В. Продаж акцій на фондовій біржі.

Г. Державний та місцеві бюджети (податки).

3. Яка особливість управління персоналом найбільш характерна для громадських організацій?

А. Нарахування бонусів за кожен продану одиницю товару.

Б. Висока роль ідеологічної мотивації та волонтерства.

В. Жорстка ієрархія та виконання наказів.

Г. Обов'язкове довічне працевлаштування.

4. Як називається основний документ, що регламентує порядок роботи державного службовця?

- А. Рекламний буклет компанії.
 - Б. Статут громадського об'єднання.
 - В. Усна домовленість з керівником.
 - Г. Закон України або посадова інструкція на основі регламенту.
5. У якому секторі адміністративний менеджмент має бути найбільш гнучким до змін ринку?

- А. Міжнародні релігійні організації.
- Б. Державний сектор.
- В. Бізнес-сектор.
- Г. Архівні установи.

Практичне заняття 3

Тема: Моделювання діяльності керівника на етапі вступу на посаду.

Мета заняття:

1. Сформуванню вміння планувати перші кроки керівника після призначення на посаду.
2. Ознайомити з алгоритмом дій щодо адаптації до нової управлінської ролі.
3. Розвивати навички стратегічного мислення та управлінського аналізу.

Теоретичні питання.

Основні етапи адаптації керівника:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
2. Зустріч із підлеглими, ознайомлення з командою.
3. Встановлення першочергових цілей.
4. Формування бачення і стратегії дій на перші 30 днів.
5. Побудова комунікації та делегування.

Приклад алгоритму дій керівника у перші дні на посаді

Етап	Дії керівника	Очікуваний результат
1. Підготовка до вступу	Аналіз організації, збору інформації про колектив, основні виклики	Усвідомлення стартових умов
2. Перший день	Зустріч із командою, короткий виступ з візією, встановлення правил взаємодії	Формування першого враження, встановлення авторитету
3. Перший тиждень	Індивідуальні бесіди, аудит процесів, SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін
4. Перший місяць	Постановка перших завдань, створення робочої групи або ініціативної команди	Початок реалізації змін

Ситуаційне моделювання:

Пропонується обрати один із варіантів:

- Керівник державного підприємства.
- Директор школи.
- Начальник відділу кадрів.
- Менеджер в ІТ-компанії.

Практичне завдання:

Підготуйте тези свого виступу, дотримуючись наступного плану:

1. Що Ви розповісти про себе: Ваше минуле, теперішнє, плани на майбутнє?
2. Які мотиви спонукали Вас зайняти посаду керівника?
3. Ваше розуміння своїх обов'язків, прав, які завдання Ви хотіли б вирішувати?
4. Що Ви чекаєте від колективу, у чому хочете знайти підтримку і розуміння?

5. Як Ви уявляєте собі перспективи зростання організації, трудового колективу, його діяльності, громадського життя?

Ваш виступ повинен бути стислим, чітким, аргументованим, переконливим, емоційно забарвленим.

Фрази, які корисно взяти на першій зустрічі з командою:

- «Ми команда – і це моя основна опора»
- «Я тут, щоб підтримувати ініціативу і професійний ріст»
- «Я відкритий/відкрита до зворотного зв'язку»
- «Давайте разом подумаємо, як зробити роботу ефективнішою»

Розробіть покроковий план дій керівника на перші 30 днів та заповніть таблицю. У плані повинні бути:

- Оцінка поточної ситуації.
- Ключові зустрічі.
- Управлінські рішення.
- Комунікаційна стратегія.

№	День/тиждень	Дія	Мета	Очікуваний результат
1				
2				
3				
4				
5				

Чек-лист успішного керівника на старті:

- Я зібрав/зібрала ключову інформацію про організацію.
- Я провів/провела вступну зустріч із колективом.
- Я провів/провела індивідуальні розмови з працівниками.
- Я визначив/визначила короткострокові цілі.
- Я окреслив/окреслила бачення розвитку підрозділу.
- Я визначив/визначила стиль комунікації та делегування.
- Я визначив/визначила «зони швидких перемог» (Quick Wins).

Мої висновки: _____

Ідеї для впровадження: _____

Що я хочу запам'ятати: _____

Тестові питання:

1. Що є першочерговим завданням керівника при моделюванні своєї діяльності на етапі вступу на посаду?

- А. Негайне звільнення неефективних працівників.
- Б. Аналіз поточної ситуації в організації та вивчення посадових обов'язків.
- В. Зміна організаційної культури під власний стиль управління.
- Г. Впровадження нової системи преміювання.

2. Який інструмент моделювання найкраще допомагає новому керівнику визначити сильні та слабкі сторони підрозділу?

- А. Фотографія робочого дня.
- Б. SWOT-аналіз.
- В. Побудова мережевого графіка.
- Г. Мозковий штурм.

3. Як називається період, протягом якого керівник адаптується до посади, вивчає неформальні зв'язки та формує план першочергових дій?

- А. Етап стагнації.
 - Б. Етап організаційної адаптації (входження в посаду).
 - В. Етап делегування повноважень.
 - Г. Етап оперативного контролю.
4. При моделюванні діяльності на етапі вступу на посаду керівнику важливо виділити «зони швидких перемог» (Quick Wins). Це робиться для того, щоб:
- А. Збільшити бюджет підрозділу в перший же місяць.
 - Б. Продемонструвати свою перевагу над попереднім керівником.
 - В. Здобути авторитет у колективі та довіру вищого керівництва через конкретні результати.
 - Г. Скоротити термін випробувального терміну.
5. Який тип моделі діяльності керівника фокусується на часовому розподілі його завдань та встановленні пріоритетів у перші 100 днів?
- А. Ієрархічна модель.
 - Б. Матриця пріоритетів (наприклад, Матриця Ейзенхауера).
 - В. Комунікаційна модель.
 - Г. Модель психологічного профілю.

Практичне заняття 4

Тема: Особливості стратегічного планування в адміністративному менеджменті.

Мета заняття: Сформувати у студентів прикладні навички стратегічного планування адміністративної діяльності організації.

Практичні завдання.

Завдання 1. Проект: «Стратегія цифрової трансформації офісу».

Суть: Розробити план переходу організації від паперового до повністю електронного адміністрування.

Контекст: Компанія витрачає занадто багато часу на погодження документів та оренду архівів.

Завдання:

1. Визначити стратегічну ціль (наприклад: скорочення часу на погодження на 50% за 1 рік).
2. Описати ресурси (ПЗ для ЕДО, навчання персоналу, хмарні сховища).
3. Оцінити ризики (кібербезпека, опір персоналу змінам).

Результат: Таблиця з етапами впровадження (Дорожня карта).

Приклад до Завдання 1: «Стратегія цифрової трансформації офісу».

Об'єкт: Середня юридична компанія «Lex-Consult» (50 співробітників, великий паперовий архів).

1. Місія та стратегічна ціль

Місія: Забезпечення миттєвого доступу до правової інформації та безпеки клієнтських даних через сучасні ІТ-рішення.

Стратегічна ціль (SMART): Перевести 90% внутрішнього та зовнішнього документообігу в електронний формат до грудня 2026 року, скоротивши адміністративні витрати на папір та логістику на 40%.

2. Етапи реалізації (Дорожня карта)

I квартал: Аудит поточних процесів. Вибір платформи (наприклад, *Вчасно*, *M.E.Doc* або *Paperless*). Закупівля хмарного сховища.

II квартал: Навчання персоналу та отримання ЕЦП (електронних підписів) для всіх юристів. Побудова системи рівнів доступу до файлів.

III квартал: Тестовий період. Паралельне ведення паперового та цифровізованого обліку для контролю помилок.

IV квартал: Повна відмова від паперових копій у внутрішніх наказах та протоколах.

3. Оцінка ризиків

Ризик: Відмова старших партнерів працювати в новій системі («ми звикли до паперу»).

Захід: Проведення воркшопів, де демонструється, що пошук документа в базі займає 5 секунд замість 15 хвилин у кабінеті архіву.

Завдання 2. Аналітичне порівняння: «Аутсорсинг чи власний підрозділ?»

Суть: Адміністративний менеджер має стратегічно вирішити, як забезпечити життєдіяльність офісу.

Контекст: Організація розширюється. Потрібно забезпечити охорону, клінінг, ІТ-підтримку та харчування.

Завдання:

1. Провести порівняльний аналіз: створення власних адміністративних відділів чи залучення зовнішніх підрядників.

2. Обґрунтувати вибір з точки зору стратегічної вигоди (економія коштів vs контроль якості).

3. Які адміністративні функції в жодному разі не можна віддавати на аутсорсинг?

Результат: Аналітична записка на ім'я CEO (1-2 сторінки).

Приклад до Завдання 2: «Аутсорсинг чи власний підрозділ?»

Об'єкт: ІТ-компанія «DevCloud», що орендує офіс на 3 поверхи (200 працівників).

Проблема: Потреба в забезпеченні харчування (кава-поінти, обіди) та чистоти (клінінг).

1. Порівняльний аналіз (Адміністративна записка)

Критерій	Власний підрозділ (штатні одиниці)	Аутсорсинг (зовнішня компанія)
Витрати	Високі (ЗП, податки, закупівля миючих засобів, техніки).	Фіксована щомісячна оплата за договором.
Контроль	Повний прямий контроль за кожним працівником.	Контроль лише за кінцевим результатом (чистотою).
Гнучкість	Складно звільнити або швидко найняти нових людей.	Можна змінити компанію-підрядника за 2 тижні.
Ризики	Відповідальність за охорону праці, відпустки, лікарняні.	Всі кадрові питання вирішує підрядник.

2. Стратегічне рішення

Рекомендація: Обрати аутсорсинг для клінінгу та кейтерингу.

Обґрунтування: Профіль компанії — розробка ПЗ. Утримання штату прибиральниць та кухарів створює зайве навантаження на HR-відділ та бухгалтерію. Стратегічно вигідніше зосередити адміністративний ресурс на підтримці ІТ-інфраструктури, а сервісні функції делегувати професіоналам.

3. Що не можна віддавати на аутсорсинг?

Служба безпеки (рецепція): Оскільки вони контролюють доступ до комерційної таємниці та серверних кімнат. Це має бути штатний персонал, лояльний до компанії.

Завдання 3. Кейс-стаді: «Стратегія оптимізації робочого простору (Activity-Based Working)».

Суть: Планування адміністративної інфраструктури під сучасні потреби (гібридний графік, коворкінги).

Контекст: Після пандемії 40% працівників працюють дистанційно. Офіс на 1000 кв.м стоїть напівпорожній, але витрати на оренду та світло залишаються високими.

Завдання:

1. Запропонувати стратегію реорганізації офісу (наприклад, перехід на систему "hot-desking" — незакріплені робочі місця).
2. Як це змінить адміністративні процедури (бронювання місць, облік робочого часу)?
3. Сформулювати показники успішності цієї стратегії (зниження витрат на оренду, рівень задоволеності працівників).

Результат: Схема-план нового офісного простору з описом нових адміністративних правил.

Зверніть увагу:

Ресурсне забезпечення: Адміністративний менеджмент — це завжди про "тил". Якщо стратегія не підкріплена бюджетом на канцтовари, сервери чи комунальні послуги — вона провалиться.

Людиноцентричність: Адміністративні процедури мають допомагати працівникам працювати, а не створювати бюрократичні перепони.

Завдання 4. Творчий проект: «Моя перша стратегія: 'Університет майбутнього'».

Суть: Це завдання на розвиток стратегічної візії на прикладі об'єкта, який вам добре знайомий — власного факультету або університету.

Що зробити:

1. Сформулювати Місію свого факультету (навіщо він існує?).
2. Провести спрощений SWOT-аналіз навчання на своїй спеціальності (по 3 фактори в кожену категорію).
3. Запропонувати один інноваційний проект, який допоможе факультету стати лідером в Україні через 5 років.

Результат: структурна схема.

Тестові питання:

1. Яка головна відмінність стратегічного планування від оперативного в адміністративному менеджменті?

А. Стратегічне планування стосується лише фінансових звітів, а оперативне — персоналу.

Б. Між ними немає суттєвої відмінності, це синоніми в управлінні.

В. Стратегічне планування фокусується на довгострокових цілях та викликах майбутнього, а оперативне — на поточних завданнях.

Г. Оперативне планування завжди здійснюється на довший термін, ніж стратегічне.

2. При використанні SMART-критеріїв для адміністративної цілі, що означає показник 'М' (Measurable)?

А. Ціль має бути максимально амбітною та складною для виконання.

Б. Ціль має бути вимірюваною за допомогою конкретних показників або індикаторів.

В. Ціль має відповідати місії організації.

Г. Ціль має бути мотивованою для персоналу.

3. Що є основною перевагою аутсорсингу адміністративних функцій (наприклад, клінінгу або ІТ-підтримки)?

А. Повне звільнення адміністративного директора від будь-якої відповідальності.

Б. Гарантоване підвищення лояльності всіх штатних працівників.

В. Можливість зосередити основні ресурси організації на профільній діяльності.

Г. Аутсорсинг завжди є безкоштовним для великих організацій.

4. Який елемент SWOT-аналізу відноситься до зовнішніх факторів, які організація не може контролювати, але може використати?

А. Weaknesses (Слабкі сторони).

Б. Strengths (Сильні сторони).

В. Opportunities (Можливості).

Г. Staff (Персонал).

5. Що таке 'Дорожня карта' (Roadmap) в контексті стратегічного адміністрування?

А. Список адрес усіх філій організації.

Б. Візуалізований покроковий план реалізації стратегії з визначеними етапами та термінами.

В. Інструкція з техніки безпеки в офісі.

Г. Фінансовий звіт за минулий рік.

Практичне заняття 5

Тема: Проектування робіт і організування праці підлеглих.

Мета заняття: Формування практичних навичок щодо раціонального розподілу обов'язків, проектування робочих місць та вибору оптимальних методів організації праці в адміністративних структурах.

Практичні завдання.

Завдання 1. Побудова карти розподілу робіт.

Ситуація: У відділі виконуються такі функції:

- ведення сторінок у соцмережах,
- аналітика результатів кампаній,
- розробка дизайну публікацій,
- копірайтинг,
- комунікація з партнерами.

Завдання:

1. Побудуйте матрицю «Завдання – Виконавець» (таблиця), де покажіть, хто за що відповідає.

2. Визначте зони дублювання або перевантаження.

Відділ складається з трьох працівників:

- Олена – SMM-менеджер,
- Максим – дизайнер,
- Ірина – аналітик і комунікатор.

Заповнена матриця «Завдання – Виконавець»:

Завдання	Олена (SMM)	Максим (дизайнер)	Ірина (аналітик)
Ведення соцмереж	✓		✓
Аналітика кампаній			✓
Дизайн публікацій		✓	
Копірайтинг	✓		
Комунікація з партнерами			✓

Висновок:

Ірина перевантажена: на ній аналітика і комунікації. Рекомендується частково делегувати комунікацію Олені.

Максим виконує лише одну функцію — можливо, варто залучити його до створення візуального контенту для соцмереж спільно з Оленою.

Завдання 2. Делегування.

Ситуація: Ірина йде у відпустку на 10 днів. Її функції:

- аналітика результатів кампаній,
- комунікація з партнерами,
- участь у щотижневих онлайн-нарадах.

Завдання:

1. Визначте, які її обов'язки треба передати іншим.
2. Кому і що саме делегувати?
3. Як проконтролювати виконання?

План делегування:

Завдання	Кому делеговано	Примітки	Контроль
Аналітика кампаній	Олена	Має базові знання Google Analytics	Результати до п'ятниці
Комунікація з партнерами	Керівник відділу	Важливо зберегти рівень довіри	Письмова звітність
Участь у онлайн-нарадах	Максим	Повідомляє основні новини	Запис/протокол наради

Перед передачею повноважень важливо провести короткий брифінг для кожного. Також створити Google-документ, де всі відповідальні сторони фіксуватимуть свої дії.

Завдання 3. Проектування параметрів роботи (Метод JDS – Job Diagnostic Survey).

Пропонується обрати одну з двох посад: «Офіс-менеджер» або «Аналітик відділу збуту».

Інструкція: Використовуючи модель характеристик роботи Хекмана та Олдхема, розробіть пропозиції щодо реформування цієї посади за п'ятьма показниками:

1. *Різноманітність навичок:* Які 3 нові інтелектуальні функції додати, щоб робота не була монотонною?
2. *Цілісність завдання:* Як змінити процес, щоб працівник бачив завершений результат (від початку до кінця), а не лише фрагмент?
3. *Значущість завдання:* Сформулюйте, як результати роботи цього працівника впливають на виживання всієї компанії (для інструктажу підлеглого).
4. *Автономія:* Які 2 управлінські рішення працівник може приймати самостійно без погодження з керівником?
5. *Зворотний зв'язок:* Створіть систему (наприклад, щотижневий дашборд), за якою працівник сам бачитиме свою ефективність.

Методичний матеріал: Модель характеристик роботи (Job Characteristics Model – JCM), розроблена Річардом Хекманом та Грегом Олдхемом у 1975–1980 роках, є фундаментом для сучасного проектування робіт. Вона пояснює, як структурувати роботу так, щоб працівник відчував внутрішню мотивацію, а не працював лише «з-під палиці».

Важливо: мотивація закладена в самій суті завдань, а не тільки в преміях.

Три критичні психологічні стани.

Згідно з моделлю, людина працює ефективно, якщо відчуває три стани:

1. Відчуття значущості: Переконавання, що робота є важливою та цінною.
 2. Відчуття відповідальності: Розуміння, що результат залежить особисто від працівника.
 3. Знання результатів: Розуміння того, наскільки успішно виконана робота.
- 5 ключових характеристик роботи (Інструменти менеджера).*

Щоб досягти цих станів, менеджер має «налаштувати» п'ять параметрів завдання:

1. Різноманітність навичок (Skill Variety).

- Суть: Ступінь, до якого робота потребує різних видів діяльності та талантів.
- Приклад: Якщо секретар тільки друкує — це низька різноманітність. Якщо вона організовує зустрічі, готує презентації та веде переговори — висока.

- Результат: Робота перестає бути монотонною.

2. Цілісність завдання (Task Identity).

- Суть: Виконання роботи від початку до кінця з видимим результатом.
- Приклад: Конвеєрна збірка деталей (низька цілісність) проти збірки всього приладу одним майстром (висока).

- Результат: Працівник може сказати: «Це зробив я», а не «Я просто крутив гайку».

3. Значущість завдання (Task Significance).

- Суть: Вплив роботи на життя інших людей або на діяльність компанії.
- Приклад: Прибиральник у лікарні не просто миє підлогу, він «забезпечує стерильність для порятунку життів».

- Результат: Формується відчуття місії.

4. Автономія (Autonomy).

- Суть: Свобода у виборі методів роботи, графіку та прийнятті рішень.
- Приклад: Менеджер, який сам вирішує, як розставити пріоритети у своїх завданнях на день.

- Результат: З'являється відчуття особистої відповідальності за успіх або провал.

5. Зворотний зв'язок (Feedback).

- Суть: Отримання прямої та чіткої інформації про ефективність роботи.
- Приклад: Не чекати квартального звіту, а мати доступ до статистики продажів у реальному часі.

- Результат: Можливість самокорекції.

Формула мотиваційного потенціалу (MPS).

Хекман і Олдхем навіть вивели математичну формулу для розрахунку того, наскільки робота «заряджає» працівника:

$$MPS = \frac{\text{Різноманітність} + \text{Цілісність} + \text{Значущість}}{3} \times \text{Автономія} \times \text{Зворотний зв'язок}$$

Зверніть увагу, що «Автономія» та «Зворотний зв'язок» є множниками. Якщо один із них дорівнює нулю, то загальний рівень мотивації впаде до нуля, якими б цікавими не були завдання.

Завдання 4. Поглиблений Кейс-стаді: «Криза у відділі логістики».

Опис ситуації:

У компанії «Транс-Сервіс» відділ логістики складається з начальника та 4-х підлеглих. Останній місяць спостерігається хаос:

- Логіст А: Перевантажений (працює до 20:00), постійно роздратований, робить помилки в накладних.

- Логіст Б: Має багато вільного часу, займається особистими справами, але відмовляється допомагати А, бо «це не входить у мої обов'язки».

- Логіст В та Г: Виконують однакову роботу (пошук транспорту), часто телефонують одним і тим самим перевізникам, створюючи негативний імідж компанії.

Завдання: студенти виступають у ролі Адміністративного директора:

1. Діагностика: Визначте тип проблеми (недоліки проектування робіт, порушення норм керованості чи відсутність делегування?).

2. Реінжиніринг: Запропонуйте нову схему розподілу обов'язків (наприклад, за географічним принципом або за типом транспорту).

3. Інструментарій: Складіть «Матрицю відповідальності» (RACI), щоб чітко розмежувати, хто за що відповідає (R – виконавець, A – відповідальний, C – консультує, I – інформує).

4. Нормування: Обґрунтуйте, як розрахувати норму часу на обробку однієї заявки, щоб навантаження було справедливим.

Методичний матеріал: Матриця RACI для відділу логістики.

Розшифровка ролей:

- R (Responsible) – Виконавець: Той, хто безпосередньо виконує роботу.
- A (Accountable) – Відповідальний: Той, хто «несе голову» за результат, приймає рішення і має право вето (тільки одна особа на завдання).
- C (Consulted) – Консультант: Той, чия думка враховується (двосторонній зв'язок).
- I (Informed) – Поінформований: Той, кого просто ставлять до відома про результат (односторонній зв'язок).

Матриця розподілу функцій (проектне рішення)

Функція / Завдання	Начальник відділу	Логіст А (Експорт)	Логіст Б (Імпорт)	Логіст В (Внутрішні)	Логіст Г (Документи)
Стратегічне планування перевезень	A	C	C	C	I
Пошук транспорту та тендери	I	R / A	R / A	R / A	I
Оформлення митних накладних	I	C	C	I	R / A
Контроль дебіторської заборгованості	A	R	R	R	C
Вирішення конфліктів з перевізниками	A	R	R	R	I
Архівування та звітність	I	I	I	I	R / A

Поради при обговоренні матриці:

1. Проблема «Багато R»: Якщо студент ставить літеру R всім логістам на одне завдання (наприклад, пошук транспорту), зверніть увагу, що це і є причина дублювання дзвінків одним і тим самим клієнтам. Рішення – спеціалізація (за напрямками).

2. Проблема «Немає A»: зверніть увагу, що за кожне завдання має бути відповідальна лише одна людина. Якщо за «Митні накладні» відповідають усі, то за помилку не відповідає ніхто.

3. Перевантаження: Якщо в одному стовпчику (наприклад, у Логіста А) занадто багато літер R, це сигнал до перепроєктування робіт та делегування частини функцій Логісту Б.

Додатковий матеріал: «Золоті правила проєктування».

- *Робота має бути цілісною:* Краще, коли один логіст веде клієнта «від заявки до оплати», ніж коли п'ять людей роблять по одному дрібному кроку.
- *Автономія мотивує:* Якщо логіст може сам обрати перевізника в межах бюджету без підпису начальника (делегування), швидкість процесів зростає у 2 рази.
- *Ергономіка – це не тільки стілець:* Це логіка розташування папок на сервері та відсутність зайвих погоджень у паперовому вигляді.

Тестові питання:

1. Який метод проєктування робіт передбачає розширення повноважень працівника щодо планування та контролю власної діяльності (збільшення «глибини» роботи)?
 - А. Розширення роботи (Job Enlargement).
 - Б. Збагачення роботи (Job Enrichment).
 - В. Ротація робіт (Job Rotation).
 - Г. Спеціалізація праці.
2. В матриці розподілу відповідальності RACI за одне конкретне завдання роль «А» (Accountable — Відповідальний) може бути закріплена за:
 - А. Усіма членами команди, що виконують завдання.
 - Б. Двома особами (виконавцем та керівником).
 - В. Тільки за однією особою.
 - Г. Будь-якою кількістю осіб, залежно від складності завдання.
3. Який із зазначених параметрів моделі Хекмана-Олдхема відповідає за те, наскільки працівник відчуває свою роботу як щось завершене та цілісне?
 - А. Автономія.
 - Б. Значущість завдання.
 - В. Різноманітність навичок.
 - Г. Цілісність завдання (Task Identity).
4. Проєктування робіт в адміністративному менеджменті насамперед спрямоване на:
 - А. Зменшення витрат на оплату праці будь-яким шляхом.
 - Б. Створення структури завдань, що забезпечує ефективність організації та задоволеність працівника.
 - В. Максимальну автоматизацію всіх процесів без урахування людського фактора.
 - Г. Скорочення штатної чисельності персоналу.
5. Якщо у відділі двоє працівників виконують ідентичні операції з одним і тим самим документом без взаємної координації, це свідчить про помилку:
 - А. Недостатньої автономії.
 - Б. Дублювання функцій (помилка проєктування процесу).
 - В. Відсутності зворотного зв'язку.
 - Г. Низької значущості завдання.

Практичне заняття 6

Тема: Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.

Мета заняття:

1. Ознайомити студентів із сучасними (нетрадиційними) методами мотивації в управлінні.
2. Розвинути навички підбору та впровадження нестандартних мотиваційних заходів.
3. Формувати креативне управлінське мислення щодо нематеріального стимулювання персоналу.

Теоретичні питання.

Нетрадиційні методи мотивації:

Метод	Короткий опис	Умови ефективного використання
Гнучкий графік	Надання можливості самостійно обирати години роботи.	Коли важливий результат, а не присутність.
Гейміфікація	Використання ігрових механік у процесах роботи.	Для молодих команд, творчих підходів.

Публічне визнання	Оголошення подяк, відзначення досягнень працівників.	У колективах з високою емоційною залученістю.
Менторство	Створення пар ментор–новачок для передачі досвіду.	При адаптації нових працівників.
Соціальні ініціативи	Участь у волонтерстві, екопроектах від імені компанії.	У організаціях із соціальною місією.

Практичні завдання.

Завдання 1. Кейс-аналіз.

Ситуація: У відділі закупівель компанії «LogitPro» спостерігається емоційне вигорання. Керівник хоче ввести нестандартні методи мотивації, не пов'язані з підвищенням зарплати.

Завдання:

- Проаналізуйте можливі нетрадиційні методи мотивації.
- Оберіть 3 підходи, які можна реалізувати вже цього місяця.
- Аргументуйте їх вибір.

Форма відповіді: Презентація (до 3 слайдів) або короткий письмовий план (до 1 сторінки).

Завдання 2. Креативна розробка мотиваційної програми.

Уявіть, що ви – керівник HR-відділу в громадській організації. У вас немає бюджету на премії чи надбавки.

Створіть:

- Назву ініціативи
- 3–5 заходів нетрадиційної мотивації
- Очікуваний ефект
- Як оцінити ефективність програми через 1 місяць

План нетрадиційної мотиваційної програми

Назва програми: _____

Ціль програми: _____

Нетрадиційні заходи мотивації (3–5):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Очікувані результати: _____

Методи оцінювання ефективності: _____

Приклад:

Назва програми: «Тиждень визнання героїв»

Заходи:

- Щоденне «подякую» працівнику дня в загальному чаті
- Дошка «Досягнення тижня»

- Можливість 1 дня працювати з дому за активність
 - «Обід із директором» для обраного працівника
- Очікуваний ефект: зростання залученості, позитивна атмосфера
Оцінка: анкетування, кількість внутрішніх ініціатив

Завдання 3. Кейс-рішення.

Ситуація: У підрозділі держустанови спостерігається формалізм та відсутність ініціативи. Як впровадити елементи гейміфікації для стимулювання активності?

Завдання:

- Запропонуйте ігрову систему мотивації для працівників (із балами, рейтингами, рівнями тощо)
- Передбачте «нагороди» (нематеріальні)
- Вкажіть, як уникнути демотивації менш активних працівників

Впровадження елементів гейміфікації в управлінні

- Визначено мету гейміфікації
- Визначено дії, які будуть оцінюватись (завдання, ініціативи, участь у проєктах)
- Розроблена система балів, рівнів або рейтингу
- Обрано нематеріальні винагороди (сертифікати, відзначення, додаткові переваги)
- Передбачено механізм командної участі
- Передбачено зворотний зв'язок та перегляд системи за результатами

Приклад:

Система: Балів за виконання завдань, участь у проєктах, генерацію ідей.

Нагороди: Сертифікат тижня, додатковий вихідний, публічне визнання.

Баланс: Командні заліки, а не лише індивідуальні рейтинги.

Тестові питання:

1. Який із підходів належить до нетрадиційних методів мотивування працівників апарату управління?
 - А. Преміювання за підсумками кварталу.
 - Б. Підвищення посадового окладу.
 - В. Гейміфікація робочих процесів.
 - Г. Дисциплінарне зауваження.
2. Основною перевагою використання гнучкого графіка роботи в адміністративних структурах є:
 - А. Зменшення кількості посад.
 - Б. Посилення контролю керівництва.
 - В. Підвищення рівня задоволеності та балансу «робота–життя».
 - Г. Скорочення заробітної плати.
3. Метод «визнання без матеріальної винагороди» передбачає:
 - А. Надання додаткової відпустки.
 - Б. Публічне визнання досягнень працівника.
 - В. Виплату бонусів.
 - Г. Переведення на іншу посаду.
4. До нематеріальних інструментів мотивації в апараті управління належить:
 - А. Соціальний пакет.
 - Б. Підвищення тарифної ставки.
 - В. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень.
 - Г. Штрафні санкції.
5. Яка мета використання індивідуальних планів розвитку працівників?
 - А. Посилення адміністративного контролю.
 - Б. Формування кадрового резерву та професійне зростання.
 - В. Зменшення витрат установи.

Г. Скорочення штату.

Практичне заняття 7

Тема: Аналіз ефективності адміністративних методів у сучасній організації.

Мета заняття: Поглибити знання про сутність адміністративних методів управління, навчитися оцінювати їх дієвість у динамічному середовищі та розробляти рекомендації щодо їх оптимізації.

Теоретичні питання:

1. Чим адміністративні методи відрізняються від економічних та соціально-психологічних?
2. Які основні інструменти адміністративного впливу (регламентування, нормування, інструктування)?
3. Чи є «жорстка ієрархія» синонімом ефективності в ІТ-секторі або творчих індустріях?

Практичні завдання.

Таблиця-індикатор критеріїв ефективності адміністративних методів

Показник	Ознака ефективності	Ознака неефективності
Виконавча дисципліна	Завдання виконуються вчасно без нагадувань	Постійні затримки, «пошук винних»
Чіткість комунікацій	Розпорядження зрозумілі, немає подвійних трактувань	Виконавці не розуміють своєї зони відповідальності
Витрати часу	Швидке прийняття та доведення рішень	Складні багаторівневі погодження (бюрократизм)
Плинність кадрів	Стабільний колектив, відчуття порядку	Звільнення через «надмірний тиск» або «хаос»

Завдання 1. Робота з кейсом.

Кейс: «Криза керованості у компанії "Техно-Простір"»

Опис ситуації: Компанія "Техно-Простір" займається розробкою та сервісним обслуговуванням систем автоматизації. За останні два роки штат зріс із 30 до 120 осіб. Директор помітив, що завдання виконуються із запізненням, а відповідальність часто «розмивається».

Для виправлення ситуації було впроваджено новий пакет адміністративних методів:

1. Жорстке регламентування: Кожен крок співробітника тепер прописаний у посадовій інструкції (до 40 сторінок на посаду).
2. Система звітів: Запроваджено щоденні письмові звіти про використаний час (тайм-трекінг кожні 30 хвилин).
3. Централізація рішень: Будь-яка закупівля (навіть канцелярії) або зміна графіку виїзду до клієнта потребує особистого підпису директора.

Поточний результат (через 3 місяці):

- Виконавча дисципліна на папері зросла (звіти подаються вчасно).
- Проте термін реакції на запит клієнта збільшився у 2 рази через довгі погодження.
- Звільнилося троє провідних інженерів, мотивуючи це тим, що «пишуть звітів більше, ніж працюють».

Завдання (оберіть одну з ролей):

- Аналітики-критики.

Завдання: Визначте помилки у застосуванні адміністративних методів. Які з впроваджених заходів є «бюрократичними пастками»?

Питання: Чому жорстке регламентування призвело до відтоку творчих кадрів (інженерів)?

- Оптимізатори.

Завдання: Запропонуйте альтернативну модель администрування. Які методи слід залишити, які – скасувати, а які – замінити на інструменти «м'якого» впливу?

Інструмент: Розробіть коротку схему (алгоритм) швидкого прийняття рішень для сервісних виїздів без участі директора.

- Експерти з контролю

Завдання: Розробіть систему «розумного контролю». Як перевіряти ефективність роботи без щопівгодинних звітів?

Питання: Які КРІ (ключові показники ефективності) можуть замінити адміністративний тиск?

Деякі відповіді:

- Адміністративні методи мають бути адекватними масштабу: Те, що працює для 30 людей, не працює для 120 без делегування.
- Регламенти повинні допомагати, а не зупиняти: Інструкція — це навігатор, а не кайдани.
- Ефективність = Результат / Витрати: Якщо витрати часу на написання звіту перевищують цінність самого звіту – метод неефективний.

Завдання 2. Ситуаційна справа.

Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств конкурентів.

Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Питання: За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Завдання 3. Ситуаційна справа.

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді спостерігалось порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії. Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні керівництвом, ні бригадою не було вжито жодних відповідних заходів. Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти таке рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Питання:

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Тестові питання:

1. Що є основним об'єктом впливу адміністративних методів управління?

- А. Процеси професійного саморозвитку особистості.
 - Б. Матеріальні інтереси та фінансові винагороди.
 - В. Морально-психологічний клімат у колективі.
 - Г. Воля та поведінка працівника через прямі вказівки.
2. Яка з ознак свідчить про перетворення адміністративних методів на деструктивну бюрократію?
- А. Проведення планових нарад за графіком раз на тиждень.
 - Б. Процедура погодження дрібних рішень вимагає багато часу та підписів.
 - В. Наявність чітких посадових інструкцій для кожного відділу.
 - Г. Використання електронного документообігу для прискорення.
3. У чому полягає сутність такого методу як «регламентування»?
- А. У проведенні неформальних зустрічей для обговорення стратегії.
 - Б. У встановленні жорстких фінансових санкцій за порушення.
 - В. У розробці та впровадженні положень, що визначають порядок роботи.
 - Г. У наданні усної поради керівником щодо виконання завдання.
4. Як впливає надмірне використання адміністративного контролю на ініціативність персоналу?
- А. Пригнічує ініціативу через страх відхилитися від інструкції?
 - Б. Збільшує кількість раціоналізаторських пропозицій.
 - В. Ніяк не впливає, якщо працівники отримують високу зарплату.
 - Г. Сприяє появі нових нестандартних ідей.
5. Яка умова є необхідною для ефективності адміністративного наказу?
- А. Він повинен бути обґрунтованим, чітким та мати терміни виконання.
 - Б. Він має суперечити попереднім наказам для створення динаміки.
 - В. Його виконання не повинно контролюватися керівником.
 - Г. Він має бути максимально довгим та деталізованим.

Практичне заняття 8

Тема: Визначення стилю управління керівника та аналіз його ефективності

Мета заняття:

1. Навчитися ідентифікувати базові стилі управління та розуміти їхні особливості.
2. Розвинути навички критичного аналізу управлінських рішень.
3. Опанувати інструментарій (тести, решітки) для оцінки ефективності менеджменту.

Теоретичні питання:

Згадаємо класичний трикутник стилів за Куртом Левінім:

1. *Авторитарний:* одноосібне прийняття рішень, жорсткий контроль.
2. *Демократичний:* залучення підлеглих, делегування повноважень.
3. *Ліберальний (пасивний):* мінімальне втручання керівника, повна свобода дій команди.

Практичні завдання.

Завдання 1. Робота з Управлінською решіткою Блейка-Мутона.

Це один із найефективніших інструментів аналізу, де стиль визначається за двома критеріями: турбота про людей та турбота про виробництво.

Завдання:

Розгляньте п'ять основних позицій на решітці та визначте, яка з них є найбільш ефективною в умовах кризи, а яка – у творчому колективі:

- 1.1. Збіднене управління: мінімум зусиль до всього.
- 1.9. Управління в стилі «заміський клуб»: комфорт людей понад усе.
- 9.1. Влада-підпорядкування: результат за будь-яку ціну.

5.5. Організаційне управління: компроміс, «золота середина».

9.9. Командне управління: висока ефективність через спільну відданість справі.

Це завдання виконується у форматі графічно-аналітичної роботи.

Алгоритм виконання:

1. Побудова осей: Накресліть квадратну сітку 9 × 9.

Горизонтальна вісь – «Турбота про виробництво» (від 1 до 9).

Вертикальна вісь – «Турбота про людей» (від 1 до 9).

2. Розміщення точок: Нанесіть на графік п'ять опорних точок (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9).

Порівняльна таблиця для аналізу:

Точка (Стиль)	Назва	Переваги (Коли це доречно?)	Ризики (Чому це небезпечно?)
9.1	Авторитарний	Кризові ситуації, дефіцит часу.	Вигорання персоналу, висока плинність кадрів.
1.9	Ліберальний	Творчі колективи, наукові розробки.	Падіння дисципліни, низька продуктивність.
5.5	Середній	Стабільні організації, держструктури.	Відсутність інновацій, «застій».
9.9	Командний	Проектні групи, стартапи.	Потребує багато часу на комунікацію та високу зрілість команди.

Завдання 2. Кейс-стаді: «Новий керівник відділу».

Опис ситуації: Керівник відділу маркетингу Сергій перейшов у нову компанію. Він встановив систему щогодинної звітності, заборонив особисті розмови та особисто затверджує кожен макет. Протягом першого місяця план продажів було перевиконано на 15%, але два провідні дизайнери подали заяви на звільнення через «задушливу атмосферу».

Питання для аналізу:

1. Визначте стиль управління Сергія.

2. Оцініть ефективність цього стилю в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

3. Які корективи ви б порадили внести для збереження команди?

Ситуаційні дані для поглиблення:

- Контекст: Компанія працює на ринку, що швидко змінюється.
- Команда: Складається з професіоналів рівня «Senior» (досвідчені, самостійні).
- Дії Сергія: Впровадження мікроменеджменту (контроль кожної дрібниці).

Завдання:

1. Діагноз: Використовуючи решітку з завдання №3, поставте «точку» Сергію.

2. Прогноз наслідків: Опишіть, що станеться з відділом через 6 місяців, якщо стиль не зміниться. (Підказка: зверніть увагу на «інтелектуальний капітал»).

3. Розробка стратегії змін: Запропонуйте Сергію 3 конкретні кроки для переходу до стилю 9.9 або 5.5.

Наприклад: Впровадження KPI замість погодинних звітів; делегування творчих рішень дизайнерам.

Доведіть, чому саме в цій ситуації (творчий колектив) авторитарний стиль є деструктивним, попри короткостроковий ріст прибутку.

Завдання 3. Теорія ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара

1. Теоретична база (для довідки)

Модель, яка пояснює, що стиль керівника має залежати від рівня готовності (зрілості) співробітників.

Теорія Херсі-Бланшара – це «вищий пілотаж» у менеджменті, оскільки вона вчить керівника бути гнучким. В основі лежить *ідея: немає єдиного правильного стилю, є лише той, що відповідає рівню розвитку підлеглого.*

Матриця відповідності (Херсі-Бланшар). Керівник має обрати один із чотирьох стилів:

- S1 (Директивний/Directing): Висока орієнтація на задачу, низька на людей. (Для тих, хто «не вмів і не хоче»).
- S2 (Наставницький/Coaching): Висока орієнтація на задачу і на людей. (Для тих, хто «не вмів, але хоче»).
- S3 (Підтримуючий/Supporting): Низька орієнтація на задачу, висока на людей. (Для тих, хто «вмів, але не впевнений/не хоче»).
- S4 (Делегуєчий/Delegating): Низька орієнтація на задачу і на людей. (Для тих, хто «вмів і хоче»).

2. Практична ситуація: «Формування команди проекту»

Умова: Ви – керівник відділу. Вам потрібно реалізувати проект за 2 тижні. У вас у підпорядкуванні 4 працівники з різним рівнем зрілості (R1–R4).

Деталізація рівнів зрілості підлеглих (R1 – R4)

R1: «Нездатний і не бажає» (або невпевнений)

Це початковий рівень, де працівнику бракує і знань, і психологічної готовності до самостійної роботи.

- Характеристика: Людина не знає, як виконувати завдання, і не має внутрішнього драйву або боїться брати на себе відповідальність.
- Приклад: Новий стажер у перший день роботи або працівник, якого перевели на абсолютно нову ділянку без підготовки.
- Потрібний стиль: S1 (Директивний) — чіткі інструкції та жорсткий контроль «крок за кроком».

R2: «Нездатний, але бажає» (з великим ентузіазмом)

Рівень учня, який вже «загорівся» ідеєю, але ще не має необхідних навичок.

- Характеристика: Висока мотивація, але низька компетентність. Працівник робить помилки через брак досвіду, але дуже старається.
- Приклад: Новий амбітний співробітник після першого тижня роботи, який хоче себе проявити, але постійно перепитує деталі.
- Потрібний стиль: S2 (Наставницький) — керівник продовжує давати вказівки, але одночасно пояснює «чому так» і підтримує ентузіазм.

R3: «Здатний, але не бажає» (або невпевнений)

Рівень «втомленого професіонала» або людини з внутрішнім бар'єром.

- Характеристика: Компетентність висока (людина знає, як робити), але мотивація нестабільна. Це може бути вигорання, образа на керівництво або просто страх приймати самостійні рішення.
- Приклад: Досвідчений фахівець, який зіткнувся з рутиною, або талановитий співробітник, якому бракує схвалення для самостійного кроку.
- Потрібний стиль: S3 (Підтримуючий) — мінімум вказівок, максимум психологічної підтримки та залучення до обговорення.

R4: «Здатний і бажає» (повна готовність)

Рівень професіонала-експерта.

- Характеристика: Висока компетентність поєднується з високою впевненістю та відданістю справі. Працівник може і хоче працювати самостійно.
- Приклад: «Права рука» керівника, досвідчений менеджер проектів, який повністю володіє ситуацією.

- Потрібний стиль: S4 (Делегуючий) — керівник лише ставить мету, а шлях її досягнення та контроль виконання залишає за підлеглим.

Таблиця-ключ:

Рівень	Стан компетенції	Стан мотивації	Коротке визначення
R1	Низька	Низька	«Новачок»
R2	Низька	Висока	«Учень з ентузіазмом»
R3	Висока	Змінна/Низька	«Досвідчений, але втомлений»
R4	Висока	Висока	«Майстер»

Завдання: Користуючись моделлю Херсі-Бланшара, визначте, який стиль управління (S1–S4) ви застосуєте до кожного, та обґрунтуйте чому.

Співробітник	Характеристика	Рівень зрілості	Обраний стиль (S)	Чому саме цей стиль?
Олексій	Стажер. Має базові знання, але боїться припуститися помилки. Ентузіазм високий.	R1/R2?		
Марина	Досвідчений фахівець (5 років). Професіонал, але зараз переживає особисту кризу і втратила інтерес до роботи.	R3?		
Ігор	Працює півроку. Намагається, але постійно робить помилки в розрахунках через брак досвіду.	R2?		
Олена	«Зірка» відділу. Самостійно веде складні проекти, завжди вчасно і якісно.	R4?		

Запитання для самоперевірки:

Критична ситуація: В офісі пожежа або термінова перевірка податкової. Чи варто в цей момент використовувати стиль S4 (Делегування), навіть якщо команда дуже професійна?

Ефективність стилю управління не є константою. Вона залежить від:

- Рівня зрілості підлеглих.
- Складності завдань.
- Часових обмежень (дефіцит часу часто виправдовує авторитаризм).

Висновок: Найбільш ефективним є ситуаційний підхід, де лідер адаптує свій стиль під потреби поточної ситуації.

Тестові питання:

1. Згідно з моделлю Блейка-Мутона, який стиль управління характеризується максимальним фокусом на результат (9 балів) і мінімальним на людей (1 бал)?
 - А. Організаційне управління (5.5).
 - Б. Влада-підпорядкування (9.1).
 - В. Управління в стилі заміського клубу (1.9).
 - Г. Командне управління (9.9).
2. Який стиль за моделлю Херсі-Бланшара є найбільш доречним для співробітника рівня R1 (не вмiє і не хоче або боїться)?
 - А. Наставницький (S2 - Coaching).
 - Б. Делегуючий (S4 - Delegating).
 - В. Директивний (S1 - Directing).
 - Г. Підтримуючий (S3 - Supporting).
3. У чому полягає головна особливість ліберального (пасивного) стилю управління за К. Левінім?
 - А. Постійний контроль кожного кроку підлеглих.
 - Б. Застосування жорстких санкцій за невиконання плану.
 - В. Мінімальне втручання керівника в роботу групи.
 - Г. Спільне прийняття рішень шляхом голосування.
4. Який рівень зрілості підлеглого за Херсі-Бланшаром відповідає стилю S4 (Делегування)?
 - А. R4: Вміє і хоче працювати.
 - Б. R2: Не вмiє, але хоче.
 - В. R1: Не вмiє і не хоче.
 - Г. R3: Вміє, але не впевнений.
5. Керівник відділу маркетингу завжди радиться з командою перед запуском кампанії, але остаточне рішення та відповідальність залишає за собою. Який це стиль?
 - А. Авторитарний.
 - Б. Демократичний.
 - В. Бюрократичний.
 - Г. Ліберальний.
6. Згідно з моделлю Блейка-Мутона, стиль 'Збіднене управління' (1.1) зазвичай призводить до:
 - А. Швидкого професійного росту підлеглих.
 - Б. Повної деградації організації та конфліктів.
 - В. Згуртованості колективу навколо керівника.
 - Г. Високої прибутковості за рахунок економії ресурсів.
7. Коли використання авторитарного стилю є найбільш виправданим?
 - А. При роботі з творчими працівниками (дизайнери, митці).
 - Б. Для формування дружньої атмосфери в новому колективі.
 - В. Коли в команді працюють лише досвідчені професіонали.
 - Г. У критичних ситуаціях, де потрібна швидкість прийняття рішень.
8. Що є ключовим індикатором ефективності демократичного стилю управління?
 - А. Мінімальні витрати часу на прийняття рішень.
 - Б. Висока ініціативність та самостійність працівників.
 - В. Беззаперечне виконання наказів.
 - Г. Відсутність будь-яких дискусій у колективі.
9. У моделі Херсі-Бланшара 'готовність' підлеглого визначається двома параметрами:
 - А. Здатність (компетентність) та бажання (мотивація).

- Б. Особисті симпатії до керівника та лояльність.
 - В. Вік та стаж роботи на підприємстві.
 - Г. Освіта та заробітна плата.
10. Яка головна небезпека стилю 'заміський клуб' (1.9) за Блейком-Мутоном?
- А. Надмірна концентрація влади в одних руках.
 - Б. Велика плинність кадрів через жорсткий контроль.
 - В. Робота перетворюється на спілкування за рахунок результатів.
 - Г. Високий рівень стресу у працівників.

Практичне заняття 9

Тема: Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Мета заняття: Освоїти методику вибору адміністративної стратегії в умовах зміни законодавства та політичної нестабільності.

Теоретичні питання:

Основні критерії прийняття рішень:

Критерій Вальда (Maximin – максимум): Песимістичний підхід. Обирається варіант, який забезпечує найкращий результат серед найгірших («гарантований мінімум»).

Критерій максимакса: Оптимістичний підхід. Обирається варіант, що забезпечує максимальний виграш (найкращий з найкращих).

Критерій Севіджа (Minimax Regret – мінімакс): Критерій мінімізації ризику. Обирається рішення, яке мінімізує максимальні втрати (уникнення великих втрат).

Критерій Гурвіца (Критерій оптимізму-песимізму): Компромісний варіант. ОПР встановлює коефіцієнт оптимізму.

Схема порівняння критеріїв (який критерій відповідає певному «типу» керівника в адміністративному менеджменті)

Тип адміністратора	Критерій	Математична логіка
Песиміст / Консерватор	<i>Вальда</i>	Орієнтація на гарантований мінімум.
Оптиміст / Реформатор	<i>Максимакс</i>	Орієнтація на максимально можливий успіх.
Раціоналіст / Аналітик	<i>Севіджа</i>	Мінімізація втрачених можливостей.
Зважений прагматик	<i>Гурвіца</i>	Баланс між ризиком та безпекою.

Робоча таблиця для розрахунку Матриці Ризику (Критерій Севіджа) (допомагає покроково перетворити матрицю прибутків на матрицю ризиків)

Варіанти	S1 (max – факт)	S2 (max – факт)	S3 (max – факт)	Max Regret
A1	40 – ...	60 – ...	90 – ...	
A2	40 – ...	60 – ...	90 – ...	
A3	40 – ...	60 – ...	90 – ...	

Критерій Гурвіца ($H = \alpha \times \max + (1 - \alpha) \times \min$)

Практичні завдання.

Завдання 1. Вступний кейс «Реформа надання послуг».

Уявіть, що ви – голова районної адміністрації. Вам потрібно прийняти рішення про реорганізацію відділу звернень громадян. Ви маєте три стратегії (A1, A2, A3), а зовнішні умови (S) – це рівень фінансування з боку держави та темпи цифровізації.

Для вибору адміністративного рішення треба розрахувати:

Критерій песимізму (Вальда): Яку стратегію обрати, щоб гарантувати стабільність навіть за мінімального фінансування?

Критерій Севіджа (критерій мінімального ризику): Розрахуйте «втрачені можливості» адміністрації. Наприклад, якщо при повному фінансуванні (S3) ви обрали консервативну стратегію (A1), ваш «ризик» становитиме $100 - 70 = 30$.

Коефіцієнт Гурвіца ($\alpha = 0.5$): Знайдіть баланс між радикальною реформою та збереженням апарату.

Матриця ефективності (у балах соціального ефекту від 0 до 100):

Адміністративні стратегії	S1 (Низьке фінансування)	S2 (Середнє)	S3 (Повне фінансування)
A1 (Оптимізація існуючої структури)	60	65	70
A2 (Створення мобільних центрів)	30	75	85
A3 (Повна цифровізація / E-government)	10	40	100

Завдання. Алгоритм розрахунку за критеріями

- *Критерій Вальда (Maximin)*

Це стратегія «обережного адміністратора».

- Знайти мінімальне (min) значення у кожному рядку (найгірший сценарій для кожної стратегії).
- Обрати максимальне (max) серед цих мінімумів.

Логіка: Гарантувати державну стабільність навіть за умови кризи.

- *Критерій Севіджа (Minimax Regret)*

Допомагає мінімізувати «збитки» від прийняття невірної рішення.

- Створити *Матрицю Ризику*. Для кожного стовпця (S) знайти максимум і відняти від нього всі значення цього стовпця.
- Знайти максимальний (max) «ризик» для кожного рядка.
- Обрати стратегію з найменшим (min) показником ризику.
- *Критерій Гурвіца ($H = \alpha \times \max + (1 - \alpha) \times \min$)*

Завдання 2. Розрахункова задача: «Стратегія модернізації ЦНАП»

Ситуація: Ви – керівник апарату місцевої адміністрації. Вам потрібно обрати стратегію розвитку Центру надання адмінпослуг (ЦНАП) на наступний рік. Ефективність рішення залежить від державної політики фінансування, яка наразі є невизначеною.

Матриця соціальної ефективності (в умовних одиницях КРІ)

Варіанти рішень (Альтернативи)	S1: Фінансування скорочено (Песимістичний)	S2: Фінансування стабільне (Реалістичний)	S3: Отримано держсубвенцію (Оптимістичний)
A1: «Статус-кво» (підтримка поточної роботи)	40	45	50
A2: «Цифровий стрибок» (купівля ліцензій, ШІ- чатботи)	10	60	90
A3: «Мобільний сервіс» (виїзні ЦНАП, авто)	25	55	80

Завдання:

1. Визначити оптимальну стратегію за критерієм Вальда (Maximin).
2. Визначити стратегію за критерієм Севіджа (Minimax Regret).
3. Визначити стратегію за критерієм Гурвіца, якщо коефіцієнт схильності до ризику керівника $\alpha = 0.4$.

Висновки:

Залежно від психотипу адміністратора (песиміст, реаліст чи обережний оптиміст), рішення змінюється від утримання позицій (A1) до впровадження мобільних сервісів (A3). Це демонструє студентам, що в адміністративному менеджменті немає одного «істинного» рішення – все залежить від готовності системи до ризику.

В адміністративній сфері цифри – це лише інструмент. Остаточне рішення завжди за керівником, який бере на себе політичну відповідальність.

Тестові питання:

1. Який критерій прийняття рішень називають стратегією 'крайнього песиміста'?
 - А. Критерій Севіджа.
 - Б. Критерій Вальда.
 - В. Критерій Максимаксу.
 - Г. Критерій Гурвіца.
2. Що є основною метою використання критерію Севіджа в адміністративному менеджменті?
 - А. Мінімізація величини втраченої вигоди (ризик).
 - Б. Максимізація середнього прибутку.
 - В. Вибір найбільш ризикованої стратегії.
 - Г. Економія бюджетних коштів за будь-яких умов.
3. Яка головна відмінність ситуації 'невизначеності' від ситуації 'ризик'?
 - А. В умовах невизначеності неможливо прийняти жодного рішення.
 - Б. При ризику відомі ймовірності настання подій, а при невизначеності – ні.
 - В. Невизначеність стосується лише фінансів.
 - Г. Ризик завжди призводить до втрат.
4. Критерій Гурвіца дозволяє знайти баланс між песимізмом та оптимізмом за допомогою:
 - А. Коефіцієнта схильності до ризику α .
 - Б. Розрахунку середнього арифметичного.

- В. Віднімання фактичних значень від максимальних.
Г. Визначення моди та медіани.
5. Який критерій вибору рішення вважається найбільш «обережним» (песимістичним)?
А. Критерій Севіджа.
Б. Критерій Максимаксу.
В. Критерій Вальда.
Г. Критерій Гурвіца.

Практичне заняття 10

Тема: Інноваційні управлінські практики

Мета заняття: Сформувати базове розуміння того, що таке управлінська інновація, та навчити відрізняти її від звичайних операційних покращень.

Теоретичні питання:

1. Чи є покупка нового ноутбука викладачеві інновацією?
2. Чи є створення чат-бота для реєстрації на іспити інновацією?
3. Чи є перехід кафедри на 4-денний робочий тиждень інновацією?

Словник інноватора:

Agile (гнучкість).

Digitalization (цифровізація).

Paperless (безпаперовий режим).

Data-driven (рішення на основі даних).

Gamification (гейміфікація).

People-centricity (людиноцентричність).

Практичні завдання.

Завдання 1. Кейс: «Держава у смартфоні» (Проект «Дія»).

Сфера: Державне адміністрування.

Суть інновації: Перехід від паперової бюрократії до цифрової платформи. Замість того, щоб іти до установи, громадянин отримує послугу в один клік.

Технологія: Digitalization (цифровізація) та Paperless (безпаперовий режим).

Запитання:

1. Яку головну проблему адміністративного менеджменту вирішує «Дія» (черги, корупція, людський фактор)?
2. Чому таку систему важко впровадити в усіх державних установах одночасно?
3. Запропонуйте одну нову функцію для «Дії», яка б допомогла саме вам, як студентам.

Завдання 2. Кейс: «Банк без офісів» (Monobank).

Сфера: Фінансовий менеджмент та сервіс.

Суть інновації: Відмова від традиційних відділень банку на користь мобільного застосунку. Управління відбувається через інтерактив та емоції.

Технологія: Gamification (гейміфікація – котики, нагороди) та 24/7 Support.

Запитання:

1. Як «котики» та «бейджики» допомагають банку заробляти гроші та керувати поведінкою клієнтів?
2. Чи можна використати подібну систему нагород (бейджиків) в університеті для покращення навчання? Як саме?
3. У чому складність управління командою, яка працює лише онлайн?

Завдання 3. Кейс: «Свобода та відповідальність» (Google).

Сфера: HR-менеджмент та управління персоналом.

Суть інновації: Правило «20% часу». Співробітники можуть витратити 20% свого робочого часу на власні проєкти, які не входять до їхніх прямих обов'язків. Так з'явилися Gmail та Google Maps.

Технологія: Soft Management (м'яке управління) та Employee Empowerment.

Запитання:

1. Чому традиційні керівники бояться давати підлеглим вільний час?
2. Чи кожна людина здатна ефективно працювати без суворого контролю? Якими якостями має володіти такий працівник?
3. Уявіть, що студентам дали 20% навчального часу на власні проєкти. Яким би був ваш проєкт?

Завдання 4. Кейс: «Бережлива кава» (Starbucks).

Сфера: Операційний менеджмент.

Суть інновації: Використання методів Lean (бережливе виробництво). Кожен рух бариста розрахований так, щоб не витратити зайвих секунд: розташування молока, кави та склянок оптимізовано до сантиметра.

Технологія: Lean Management (бережливе управління).

Запитання:

1. Як економія 5 секунд на одній чашці кави впливає на прибуток величезної компанії?
2. Які «зайві дії» ви помічаєте у своєму повсякденному житті або навчанні, які можна було б прибрати?
3. Чи не перетворює такий підхід людину на робота? Де межа між ефективністю та комфортом?

Тестові питання:

1. Що є головною відмінністю управлінської інновації від технологічної (продуктової)?
 - А Вона завжди пов'язана виключно із закупівлею нового програмного забезпечення.
 - Б Вона спрямована на зміну методів організації праці, структур та процесів прийняття рішень.
 - В Вона стосується лише створення нових товарів або послуг для ринку.
 - Г Вона має матеріальну форму, яку легко продемонструвати клієнту.
2. Яка ключова особливість методології Agile у державному адмініструванні?
 - А Робота короткими циклами (спринтами) з регулярним отриманням проміжних результатів.
 - Б Збільшення обсягу паперової звітності після кожного етапу роботи.
 - В Суворе дотримання початкового плану протягом усього року без відхилень.
 - Г Прийняття рішень виключно вищим керівництвом без залучення команди.
3. У чому полягає сутність концепції Paperless в інноваційному менеджменті?
 - А У забороні використання принтерів у офісах для економії коштів.
 - Б У використанні лише електронної пошти замість звичайних листів.
 - В У простій заміні паперових документів на їхні скан-копії.
 - Г У повній перебудові процесів під цифровий формат без необхідності фізичної присутності та підписів.
4. Яку роль відіграє Gamification (гейміфікація) як управлінська практика?
 - А Створення комп'ютерних ігор для відпочинку персоналу в робочий час.
 - Б Перетворення серйозних адміністративних рішень на лотерею.
 - В Застосування ігрових механік (рейтингів, бейджів) для підвищення мотивації та залученості.
 - Г Використання ігрових приставку замість робочих комп'ютерів.
5. Що означає принцип Data-driven decision making?
 - А Прийняття рішень на основі інтуїції та багаторічного досвіду керівника.

- Б. Обов'язкове проведення опитування кожного співробітника перед будь-яким кроком.
- В. Прийняття управлінських рішень на основі аналізу об'єктивних цифрових даних.
- Г. Передача всіх повноважень з управління серверам та роботам.

Практичне заняття 11

Тема: Ефективність застосування цифрових інструментів для управлінських рішень.

Мета заняття: Навчитися підбирати цифрові інструменти під конкретні управлінські задачі та розраховувати їхній вплив на ефективність бізнесу.

Теоретичні питання:

Вирішення питання у форматі «Проблема – Рішення». Надається хаотична ситуацію, швидко назвіть категорію софту (ERP, CRM, BPM, Task-manager), яка це виправить.

- *Ситуація А:* Клієнт скаржиться, що йому тричі за день дзвонили різні менеджери з однією пропозицією. (Відповідь: ___)
- *Ситуація Б:* Директор не розуміє, чому замовлення виготовляється 2 тижні замість 3 днів, і де саме воно «застрягло». (Відповідь: ___)
- *Ситуація В:* На складі закінчилися деталі, хоча за документами вони є. (Відповідь: ___)

Практичні завдання.

Завдання 1. Робота з кейсом «Цифровий стрибок».

Опис компанії «Old School Co.», яка працює «по-старому» (Excel, паперові звіти, Viber).

Компанія займається виготовленням та монтажем металопластикових вікон. У штаті 25 осіб: директор, 2 менеджери з продажу, 1 бухгалтер, 10 працівників цеху та 11 монтажників.

Поточний стан адміністрування (Проблеми):

1. **Продажі:** Заявки від клієнтів записуються менеджерами в паперовий журнал або в особисті нотатки в телефоні. Близько 20% потенційних клієнтів «губляться», бо їм забули передзвонити.
2. **Виробництво:** Директор щоранку витрачає 1.5 години на збори в цеху, щоб пояснити, які саме замовлення пріоритетні.
3. **Комунікація:** Спілкування відбувається в десятках чатів Viber. Важливі фотографії з об'єктів та заміри зникають у стрічці повідомлень.
4. **Аналітика:** Щоб зрозуміти прибуток за місяць, бухгалтер витрачає 3 дні на зведення даних з Excel-таблиць та чеків.

Завдання:

1. Побудова «Цифрового контуру».

Заповніть таблицю, підбравши інструменти, про які ми говорили на лекції:

Сфера управління	Запропонований інструмент (конкретна назва)	Яку проблему вирішує?
Робота з клієнтами		
Управління завданнями		
Комунікація команди		
Аналіз результатів		

Підказка: для такого малого бізнесу не обов'язково купувати дорогий SAP. Досить буде Creatio (CRM), Trello (виробництво) та Telegram (зв'язок).

2. Розрахунок управлінської ефективності.

Спробуйте спрогнозувати кількісні зміни:

- Час на наради: Було 7.5 год/тиждень (1.5 год щодня) → Стане [?] год. (звільнений час директора (з 1.5 год до 15 хв наради) – це ресурс для стратегічного розвитку, а не просто відпочинок)

- Кількість втрачених замовлень: Було 20% → Стане [?] %.
- Швидкість отримання звіту про прибуток: Було 3 дні → Стане [?].

3. План подолання опору.

Майстер цеху (55 років) каже: «Я не буду клацати ваші кнопки, у мене руки в мазуті, мені простіше сказати голосом».

Ваше рішення: Як ви, як адміністративний менеджер, впровадите цифрову систему, щоб вона працювала, а не саботувалася? (ідея: від навчання та премій за роботу в системі до встановлення зручних терміналів (планшетів) у цеху з великими кнопками.)

Завдання 2. «Детектив даних: Рятуємо прибуток»

Контекст: Ви впровадили в компанії «Old School Co.» систему аналітики (BI-дашборд). Через місяць система згенерувала звіт, який показує дивну статистику:

Менеджер А: Провів 100 розмов із клієнтами, заклав 5 угод на суму 200 000 грн.

Менеджер Б: Провів 40 розмов із клієнтами, заклав 15 угод на суму 180 000 грн.

Виробництво: Середній час виготовлення вікна зріс із 3 до 5 днів, хоча кількість замовлень не змінилася.

Запитання:

Аналіз ефективності менеджерів: Хто з менеджерів працює ефективніше і чому? Яке управлінське рішення ви приймете щодо *Менеджера А* (навчити, звільнити, змінити скрипт)?

Пошук «вузького місця»: Чому термін виробництва міг зрости, якщо замовлень стільки ж? Які цифрові дані ви б витягли з системи, щоб знайти причину (поломка обладнання, прогули, затримка поставок сировини)?

Управлінське рішення: Запропонуйте одну конкретну дію, яку ви зробите завтра о 09:00 на основі цих цифр.

У цифровій економіці адміністратор не чекає кінця року, щоб побачити збитки. Він бачить аномалію в звіті (наприклад, ріст термінів виробництва) і реагує миттєво.

Тестові питання:

1. Яка з перелічених систем є «єдиним мозком» компанії, об'єднуючи фінанси, кадри та виробництво в одну базу даних?

А. CRM-система.

Б. Месенджери.

В. ERP-система.

Г. BI-інструменти.

2. Як змінюється функція контролю в умовах цифровізації менеджменту?

А. Контроль повністю переходить до правоохоронних органів.

Б. Контроль стає обов'язковим через довіру до алгоритмів.

В. Контроль здійснюється лише за підсумками року через паперові звіти.

Г. Перехід до моніторингу в реальному часі через дашборди.

3. Що є головною метою впровадження BPM-технологій (Business Process Management)?

А. Тільки для спілкування працівників у чатах.

Б. Збільшення кількості паперових інструкцій.

В. Автоматизація та прискорення бізнес-процесів.

Г. Зниження заробітної плати персоналу.

4. У кейсі компанії «Old School Co.» менеджер А має багато розмов, але мало угод. Який цифровий інструмент допоможе зрозуміти причину такої низької конверсії?

А. Система GPS-моніторингу.

Б. Бухгалтерська програма Excel.

В. Записи дзвінків та аналітика в CRM.

Г. Антивірусне програмне забезпечення.

5. Що таке «Data-Driven Decision Making» (прийняття рішень на основі даних)?

А. Передача всіх повноважень з управління штучному інтелекту.

Б. Рішення, прийняті виключно на основі інтуїції керівника.

В. Ігнорування звітів комп'ютерних систем.

Г. Використання алгоритмів та аналітики для обґрунтування управлінських кроків.

Практичне заняття 12

Тема: Корпоративна соціальна відповідальність (CSR).

Мета заняття: Поглибити та закріпити знання студентів про сутність корпоративної соціальної відповідальності (CSR) як невід'ємної складової сучасного адміністративного менеджменту.

Теоретична питання

- Чи є CSR просто «доброю волею», чи це необхідність для виживання бізнесу у 2026 році?
- Наведіть приклад бренду, чия соціальна активність вам імпонує.

Практичні завдання.

Завдання 1. Кейс-стаді: Аналіз моделі «Triple Bottom Line».

Завдання: оберіть опис діяльності умовної компанії (наприклад, IT-гігант, мережа супермаркетів або локальна кав'ярня). Розподіліть ініціативи компанії за трьома векторами:

- People (Люди): ініціативи для працівників та громади.
- Planet (Планета): екологічні рішення.
- Profit (Прибуток): етичне ведення бізнесу та сталий розвиток.

Оберіть:

№1: Сектор – IT та розробка ПЗ

Назва: «CloudNexus Solutions»

Опис: Міжнародна компанія, що має 5000+ працівників. Основний ресурс – інтелектуальний капітал.

Поточні проблеми: Високий рівень вигорання персоналу та велике споживання електроенергії серверними центрами.

Завдання: Запропонуйте ініціативу для блоку People (наприклад, ментальне здоров'я).

Як компанія може стати екологічною (Planet), враховуючи специфіку серверів?

№2: Сектор – Роздрібна торгівля (Retail)

Назва: «EcoMarket»

Опис: Національна мережа супермаркетів. Велика кількість пластикової упаковки та щоденні залишки продуктів, термін придатності яких добігає кінця.

Поточні проблеми: Конфлікти з місцевими громадами через шум вантажівок вночі та проблему відходів.

Завдання: Розробіть стратегію поводження з продуктами, що не були продані (Profit + People).

Запропонуйте рішення для блоку Planet, яке зменшить кількість пластику на касах.

Картка №3: Сектор – Легка промисловість (Fashion)

Назва: «TrendWear Co.»

Опис: Бренд одягу, що шиє продукцію на аутсорсі в країнах, що розвиваються.

Поточні проблеми: Звинувачення від активістів у низькій оплаті праці на фабриках-підприємствах та використанні токсичних барвників.

Завдання: Як адміністративний менеджер має змінити систему відбору постачальників (ISO 26000)?

Яку «соціальну місію» може обрати бренд, щоб повернути довіру молодих клієнтів?

Завдання 2. Вправа «Етичний фільтр».

Ситуація: Компанія дізналася, що її закордонний постачальник використовує неетичні методи праці, але він пропонує найнижчу ціну на ринку.

- Яке рішення має прийняти адміністративний менеджер, керуючись стандартом ISO 26000?
- Як це рішення вплине на репутацію компанії (HR-бренд) та її капіталізацію?

CSR – це не лише зовнішній піар, а глибока внутрішня робота адміністратора зі зміни процесів. Важливий зв'язок між етикою та реальними прибутками компанії.

Тестові питання:

1. Який міжнародний стандарт ISO є фундаментальним для побудови системи менеджменту якості?
 - A. ISO 9001.
 - B. ISO 31000.
 - V. ISO 26000.
 - Г. ISO 14001.
2. Який елемент моделі EFQM (Європейська модель досконалості) відрізняє її від суто фінансового підходу?
 - A. Фокус лише на чистому прибутку.
 - B. Відмова від автоматизації.
 - V. Вплив на суспільство та сталий розвиток.
 - Г. Мінімізація податкових виплат.
3. У контексті CSR (CSR), що означає термін 'Triple Bottom Line'?
 - A. Маркетинг, Продажі, Логістика.
 - B. Потрійне збільшення дивідендів.
 - V. Люди, Планета, Прибуток.
 - Г. Три етапи перевірки якості.
4. До якої Цілі сталого розвитку ООН (SDG) безпосередньо відноситься боротьба з корупцією в управлінні?
 - A. Ціль №2: Подолання голоду.
 - B. Ціль №7: Доступна енергія.
 - V. Ціль №16: Мир, справедливість та сильні інститути.
 - Г. Ціль №4: Якісна освіта.
5. Яка головна перевага впровадження стандарту ISO 26000 для компанії?
 - A. Покращення репутації та довіри стейкхолдерів.
 - B. Автоматичне отримання прибутку.
 - V. Звільнення від усіх податків.
 - Г. Можливість не контролювати якість товару.
6. Чому академічна доброчесність є важливою для майбутнього менеджера?
 - A. Це допомагає уникати сплати штрафів.
 - B. Це просто формальна вимога викладачів.
 - V. Щоб отримати диплом без зусиль.
 - Г. Це фундамент професійної етики та довіри в бізнесі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Положення про виконання кваліфікаційної роботи в Українському державному університеті науки і технологій : рукопис / розробники Радкевич А. В. та ін. Дніпро : УДУНТ. 2022. 47 с. URL : <https://ust.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/polozhennya-pro-vykonannya-kvalifikacijnoyi-roboty-v-udunt.pdf>

2. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. К. : Центр. навч. л-ри, 2004. 560 с.

3. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А.Мазаракі та ін. К. : Атіка, 2007. 564 с.

4. Кузьмін О. Е., Мала Н. Г., Мельник О. Г. Керівництво організацією : навч. посіб. Л. : Видавництво нац. ун-ту "Львів, політехніка", 2008. 244 с.

5. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.

6. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. О.А.Бородіна. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.

7. Михаліцька Н. Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

8. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.

9. Іщенко Л.Ф. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій. Кривий Ріг : КФКНАУ, 2019. 102 с.

10. Конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» для студентів денного й заочного відділень спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма «Регіональне управління», 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» Укл. : Л.В. Шитікова. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 97с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

11. Адміністративний менеджмент: навч.-метод. комплекс з навч. дисципліни для студ. IV курсу, галузі знань 0306 «Менеджмент та адміністрування» напряму підготовки: 6.030601 "Менеджмент", освітнього рівня: бакалавр / уклад.: В. Й. Ерфан, І. В. Довба. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2019. 48 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/23455>

12. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2016, Випуск # 4. С. 127-131. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf

13. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с. URL: <https://surli.cc/xbvtov>

14. Міненко М.А. місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018, №2. С. 7-10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/4.pdf

15. Мельник С.В. Освітньо-професійні стандарти у контексті реформування системи підготовки кадрів. Монографія. Луганськ : Віртуальна реальність, 2008. 342 с.

Навчально-методичне видання

Шпортко Ганна Юріївна,
Вишневська Марія Костянтинівна

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичні рекомендації
до проведення практичних занять

Електронне видання

Експертний висновок склав канд. екон. наук, проф. Дмитро КОЗЕНКОВ

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 95 від 04.05.2026)

В авторській редакції

Комп'ютерна верстка Г. Ю. Шпортко

Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,38. Обл.-вид. арк. 2,41.
Зам. № 49.

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010