

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Кафедра маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**ЗБІРКА  
ЗАВДАНЬ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З  
ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»**

Харків – 2014

УДК 008 (023.8)  
ББК 35.281.21я74  
К38

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 8 від 24.06.2014р.).

**Рецензенти:**

**Пуртов В. Ф.** – к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту ХНУ імені В.Н. Каразіна;

**Рахман М. С.** – к.е.н., доцент кафедри маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ХНУ імені В.Н. Каразіна.

К38 Кудінова М. М. Збірка завдань до практичних занять з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навчально-методичний посібник / М. М. Кудінова. – Х. : Aladdin-print, 2014. – 24 с.

Посібник призначено для студентів всіх спеціальностей економічного профілю вищих навчальних закладів, для аудиторної, самостійної роботи, дистанційного вивчення адміністративного менеджменту.

Посібник містить перелік питань для обговорення, теми доповідей, ситуаційні та кейсові завдання з дисципліни.

УДК 008 (023.8)  
ББК 35.281.21я74

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** визначення основних засад адміністративного менеджменту.

**Мета заняття:** обґрунтування підходів до визначення сутності адміністративного менеджменту, його еволюції, основних елементів та принципів.

### **Питання для обговорення:**

1. Сутність менеджменту.
2. Основні підходи до визначення менеджменту.
3. Закони та принципи менеджменту.
4. Складові системи менеджменту.
5. Поняття «адміністрування», «адміністрація», «адміністратор»
6. Сутність адміністративного менеджменту.
7. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
8. Перша управлінська революція.
9. Друга управлінська революція.
10. Третя управлінська революція.
11. Четверта управлінська революція.
12. П'ята управлінська революція.
13. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
14. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
15. Види влади М. Вебера.
16. Принципи адміністративного управління.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗАНЯТТЯ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** визначення сучасних тенденцій в адміністративному менеджменті.

**Мета заняття:** детальне ознайомлення з досягненнями представників класичної школи менеджменту та її критикою, розгляд адміністративного менеджменту з огляду різних культур та менталітету у сучасних умовах.

### **Теми доповідей:**

1. А. Файоль і його внесок в адміністративний менеджмент
2. Л. Урвік і його внесок в адміністративний менеджмент

3. Г. Черч та його внесок в адміністративний менеджмент
4. Дж. Муні і його внесок в адміністративний менеджмент
5. А. Рейлі і його внесок в адміністративний менеджмент
6. Критика концепцій адміністративного менеджменту.
7. Управлінський бюрократизм.
8. Адміністративний менеджмент у різних ділових культурах і цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

**Методичні вказівки:** Доповідь розкриває основні положення теми, доповідач повинен не тільки розкрити обрану тематику, але й зробити власні обґрунтовані висновки. Доповідь до 10 хвилин.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження елементів системи адміністративного менеджменту та механізму формування апарату управління організації.

**Мета заняття:** детальне ознайомлення з досягненнями представників класичної школи менеджменту та її критикою, розгляд адміністративного менеджменту з огляду різних культур та менталітету у сучасних умовах.

#### **Питання для обговорення:**

1. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS).
2. Категорії адміністративного менеджменту.
3. Структура AMS.
4. Рівні формування AMS.
5. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

#### **Теми доповідей:**

1. Система адміністративного управління виробництвом – Toyota Production System.
2. Взаємозв'язок системи адміністративного управління і ERP-систем.
3. Сертифікація системи управління якістю по стандартам ISO.
4. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління.
5. Адміністративні посади та їх ієрархія.

**Методичні вказівки:** Доповідь розкриває основні положення теми, доповідач повинен не тільки розкрити обрану тематику, але й зробити власні обґрунтовані висновки. Доповідь до 10 хвилин.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. АДМІНІСТРАТИВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РІЗНОВИДИ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження адміністративних органів управління на прикладі акціонерних товариств України.

**Мета заняття:** визначення сутності адміністративних органів управління та їх місця в організації, характеристика адміністративних органів управління національних акціонерних товариств.

### **Питання для обговорення:**

1. Сутність поняття «акціонерне товариство» (АТ).
2. Акціонерні товариства в США.
3. Акціонерні товариства в Європі.
4. Акціонерні товариства в Україні.
5. Структура адміністративного управління АТ.
6. Загальні збори акціонерів.
7. Реєстрація акціонерів – реєстраційна комісія.
8. Механізм голосування – визначення кворуму.
9. Підрахунок голосів – лічильна комісія.
10. Наглядова рада АТ.
11. Компетенція наглядової ради.
12. Формування наглядової ради. Її склад та посадові особи.
13. Комітети у складі наглядової ради АТ.
14. Виконавчий органі АТ.
15. Формування виконавчого органу АТ.
16. Повноваження виконавчого органу АТ.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження необхідності процесів планування в адміністративному менеджменті.

**Мета заняття:** визначити етапи планування в адміністративному менеджменті на прикладі конкретних компаній.

### **Питання для обговорення:**

1. Сутність адміністративного планування.
2. Цільовий підхід до планування.
3. Принципи адміністративного планування.
4. Рівні адміністративного планування.
5. Методичні основи адміністративного планування.
6. Методи розробки планів.

## 7. Графіки виконання робіт.

### Практичні завдання:

1. Виконати діагностику стратегічного плану реформування СП «Інтерсплав» за такими вихідними даними:

- річний обсяг виробництва за звітними даними - 206500 т;
- вартість продукції - 273000 тис. ден. од.;
- чисельність персоналу - 3800 чол.;
- після проведення організаційних заходів стратегічного плану реформування підприємства обсяг продукції в натуральному вираженні збільшується на 6,5%. Середня оптова ціна виростає на 8,1%;
- скорочення чисельності персоналу складе 120 чол.

Розрахувати продуктивність праці і підвищення її рівня за рахунок проведення організаційно-технічних заходів на СП «Інтерсплав».

2. Група співробітників спеціалізованого підприємства знайшла нове обладнання для виготовлення розчину. Експериментальний зразок виправдав очікування винахідників. Якби Ви були керівником малого підприємства, то який варіант дій вибрали б Ви?

- організація спільної розробки і випуску обладнання з яким-небудь великим підприємством або науково-технічним об'єднанням;
- висновок ліцензійного договору з яким-небудь великим підприємством або науково-виробничим об'єднанням щодо права розробки і випуску обладнання;
- самостійна розробка документації, випуск експериментальних зразків і подальше серійне його виготовлення;
- патентування обладнання від імені малого підприємства і подальший продаж патенту без проведення спеціальної розробки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ І ПРОГРАМУВАННЯ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження процесів стратегічного бачення, прогнозування і програмування.

**Мета заняття:** на приклади відомої організації – МакДональдс, побудувати дерево цілей та обґрунтувати отримані результати.

### **Зміст завдання:**

Місія - сформульоване твердження відносно того, для чого і з якої причини існує організація.

Це філософія і призначення, сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

Розробка місії є початковою точкою будь-якого вдосконалення системи управління, так як визначення місії необхідно для того, щоб виявити, в чому полягає основне завдання підприємства, і будь-яку діяльність підприємства

підпорядкувати її рішенням. Вироблені на її основі цілі служать в якості критеріїв для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій.

Формулювання місії повинна відображати сенс функціонування організації, суспільну корисність її діяльності.

Місія призначена для вирішення наступних основних завдань:

- представити в явному вигляді те, для чого існує компанія, і встановити базу для визначення та забезпечення непротиворечивості її цілей;
- визначити, чим компанія відрізняється від всіх інших компаній, діючих на тому ж ринку;
- створити критерій для оцінки необхідності виконання всіх дій, здійснюваних в компанії;
- узгодити інтереси всіх осіб, пов'язаних з організацією (родичам, керівництво, персонал, клієнти, акціонери та ін);
- сприяти створенню корпоративного духу, в тому числі розширити для співробітників сенс і зміст їх діяльності.

Визначення місії, як правило, не змінюється протягом усього циклу життєдіяльності організації. Вироблення нової місії зазвичай призводить до створення нового підприємства.

На наступному етапі процесу стратегічного управління визнаються стратегічні цілі організації. Визначення цілей-дуже важливий етап планування, так як досягнення цих цілей буде підпорядкована вся подальша діяльність організації.

Мета - конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Цілі організації визначаються після отримання формулювання місії; тобто місія, з одного боку, дає можливість встановити, які цілі необхідно поставити, щоб діяльність підприємства відповідала його місії, а з іншого - «відсікає» частину можливих цілей.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і направлення розвитку компанії в конкретні задачі, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі є обов'язання управлінського апарату домогтися певних результатів у встановлений час.

Класифікація цілей:

1. За часом:

- довгострокові (встановлюються на 5 років і більше);
- середньострокові (встановлюються на період від 1 до 5 років);
- короткострокові (встановлюються на 1 рік).

Поділ цілей на короткострокові та довгострокові має принципіальне значення, так як ці цілі суттєво відрізняються за змістом: для короткострокових цілей характерна велика конкретизація і деталізація, ніж для довгострокових. Іноді між довготерміновими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні мети - середньострокові.

2. За функціональним областям:

- ринкові;
- виробничі;
- організаційні;
- фінансові.

Під деревом цілей розуміється структурно-ієрархічна модель, що відображає підпорядкованість і взаємозв'язок цілей і засобів їх досягнення. Для побудови дерева цілей необхідно спочатку сформулювати загальні питання (мети), а потім - приватні. Більш високих рівнів дерева цілей відповідають питання досягнення генеральної (головної) мети, підцілей і завдань, а наступним - приватні по відношенню до вищестоящих рівнів питання, аж до окремих робіт і заходів.

Дерево цілей може бути представлена в наступному вигляді:



Упрощенное структурное представление дерева целей

Ознайомившись з поданим нижче матеріалом, сформулюйте «нову» місію фірми і визначте її мети. Побудуйте дерево цілей, стоящих перед керівництвом компанії для успішного виконання місії.

Останні 30 років породили різноманітні теорії з приводу феноменального зростання компанії McDonald's. Процвітання компанії пояснювалося соціологічними («McDonald's є колективним американським досвідом»), технологічними («вони привнесли виробничими новації в процес приготування гамбургерів»), маркетинговими («вони зробили логотип компанії таким же впізнаваним, як Санта-Клауса) причинами. Всі ці теорії цікаві і в чомусь вірні, тим не менш у них у всіх є один недолік - вони не пояснити фундаментальної причини того, чому в другій половині минулого століття McDonald's стала найбільшою ресторанної мережею в світі. McDonald's стала № 1 у всьому світі, так як на протязі більш ніж сорока років ця мережа була зразком того, чого типовий споживач чекав від фаст-фуду (організації харчування швидкого обслуговування). А з середини 90-х років компанія перестала відповідати високим стандартам.

2002 рік став, безумовно, найгіршим роком для McDonald's за останні 50 років - з тих пір як мережа закусточних була запропонована на торги на фондової біржі. У четвертому кварталі компанії вперше довелося обійняти про збитки, чого не було жодного разу за останні півстоліття. Котирування акцій впали за рік в два рази, інвестори стурбовані, конкурентів наступають з усіх



боків; вдобавок до всіх неприємностей всесвітньо відомий бренд став об'єктом нападок для тих, хто недолюблює Америку.

Довгий час одна з найвідоміших і культових компаній Америки жила одними цифрами: числом замовлених гамбургерів і кількість відкритих в Штатах і за кордоном ресторанів. Однак зараз McDonald's Corp. бачить, що показники знову рухаються «не туди» і знову, як було вже не раз, обіцяє все виправити.

Основною причиною невдач, судячи з усього, є стратегія, прийнята з середини 90-х років, коли нові ресторани з'являлися з астрономічною швидкістю. До 1994 р. McDonald's відкривала в середньому 700 точок на рік. Пік припав на 1996 рік: тоді були відкриті 2585 ресторанів. Багато аналітиків вважають, що роки невтримного зростання призвели до зниження контролю над підприємствами. На користь ефективності і швидкості в жертву принесли буквально все: від чистоти до того, як гамбургери укладаються в гриль. Багато покупців стали незадоволені погіршенням якості обслуговування.

Очевидно, що більш фундаментальна проблема полягає в з трансформаційних змін смаків споживачів, тому що з'являється все більше багатий вибір високоякісних продуктів. Сучасні споживачі хочуть чогось більшого, ніж «Біг-Мак» з коктейлем, все більше людей турбуються про корисність їжі. McDonald's же прагне зайняти занадто велику нішу, намагаючись об'єднати в собі фаст-фуд і більш якісне харчування, конкуруючи з premium brand на ринку швидкого харчування (Panera Bread, Quisno's і Così).

McDonald's збирається врятувати себе, повернувшись назад до тих витоків, з яких починалася компанія. Однак компанії зараз, безумовно, потрібно щось більше, ніж просто смачні гамбургери, щоб вирішити свої проблеми. Протягом десятиліть McDonald's була колосом американського і світового фаст-фуду, концепція розвитку компанії увійшла в багато підручники з менеджменту. Компанія дала мільйонам людей їх першу роботу, змінила образ і стиль харчування цілої нації і перетворилася з невеликої закускової в примісті Чикаго в символ Америки поряд з хмарочосами, статуєю Свободи і Голлівудом. Зараз же McDonald's - виснажений гігант, який поступається конкурентам то в одному, то в іншому.

У грудні 2002 р., після того як акції знизилися на 60% з початку року, рада директорів звільнив CEO Джека Грінберга. Його перебування на посаді було ознаменоване поданням 40 нових найменувань в меню, жодне з яких, однак, не стало популярним, а також поглинанням ряду конкуруючих мереж. У дійсності ж критики заявляли, що, зайнявшись відразу настільки багатьма справами і виконуючи кожне з них досить посередньо, Грінберг руйнував основний бізнес компанії. Дослідження показують, що обслуговування та якість McDonald's сильно відстає від конкурентів.

Рішенням компанії стало повернення пішов на пенсію віце-голови ради директорів Джеймса Канталупо, який був свідком успішної міжнародної експансії компанії в 80-90-і роки. Чи зможе Канталупо повернути назад те

сповзання, яке на протязі останніх років переслідує McDonald's?

Очікується, що об'єктивним зусиль Канталупо і його команди стане обслуговування і сервіс, що включає в себе також впровадження системи оцінки франшиз і последующее порятунок. «Ми повинні реформувати весь фундамент. Марно намагатися рости, якщо основи занадто слабкі».

На жаль, проблеми McDonald's простираються далі приведення ресторанів до кращого увазі і оновленню меню. Мережа випробовується – вала тиск з боку довгострокових трендів, які залишають мало місця для подальшого розширення. Наплив емігрантів в Америку в останні десятиліття і популяризація екзотичної колись їжі, як суші або буритос, сильно фрагментований ринок фаст-фуду. Додатково, їжа швидкого приготування зараз може бути знайдена скрізь - в супермаркетах, магазинчиках і навіть в вуличних автоматах. Одним з найбільш швидкозростаючих сегментів Ресторанного ринку став «fast casual» з дещо більш дорогим меню і їжею кращої якості. Все це, в кінцевому рахунку, може означати - McDonald's більше не є компанією рости. Схоже, Канталупо визнає це, коли керівництву компанії довелося знизити свій прогноз по зростанню обсягу продажів у найближчому майбутньому всього лише до 2% в рік в порівнянні з 15% в недавньому минулому. Зараз вже ніхто не скаржиться, що високий курс долара, а також заборона на ввезення говядіни обмежують можливості компанії в Європі. У 2003 р. компанія планує відкрити 250 ресторанів за межами США - на 40% менше, ніж у 2002 р.; доведеться також закрити близько 170 з 2800 Ресторанов в Японії у зв'язку з триваючим економічним спадом.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. ОРГАНІЗОВУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** визначення особливостей організування праці підлеглих та проектування робіт.

**Мета заняття:** отримання практичних навиків організацій праці підлеглих та проектування робіт.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.
2. Організування структури адміністрації.
3. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства.
4. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління.

**Ситуаційна вправа:**

1. Визначити претендента на посаду в організації-роботодавця з урахуванням обмеження по фінансовим ресурсам.

Вихідні дані:

- повний формуляр «Вимоги до претендентів на посаду»;
- дані про результати перевірочних тестів кандидатів на вакантну посаду;
- інформація про джерела забезпечення потреб у персоналі і витратах на придбання і подальше використання по кожному з джерел.

Джерелами забезпечення потреби в персоналі є:

- для претендента А - агентство з найму персоналу;
- для претендента Б - біржа праці;
- для претендента В - вільний ринок праці;
- для претендента Г - навчальний заклад відповідного профілю.

Договірні відносини організації-роботодавця з агентством по найму оцінюються в 2 тис. ден. од., з навчальним закладом - 500 ден. од.

Маркетингові дослідження в області персоналу проведені організацією-роботодавцем на суму 450 ден. од., причому з них на пошук і розробку документації по агентству - 200 ден. од., по службі зайнятості - 150 ден. од., по навчальному закладу - 100 ден. од. Витрати на проведення відбору персоналу склали: для агентства по найму - 1 тис. ден. од., для кандидатів з джерел - 800 ден. од., витрати по найму - 120 ден. од.

У разі найму кандидатів їх додаткове навчання коштуватиме:

для А - 500 ден. од.;

для Б - 680 ден. од.;

для В - 750 ден. од.;

для Г - 1000 ден. од.

При реалізації програми запровадження кандидатів на посаду від роботодавця:

А - 100 ден. од.;

Б - 300 грош. од.;

В - 300 грош. од.;

Г - 500 ден. од.

Оплата праці працівника на даній посаді становить 900 ден. од. щомісяця. Ліміт фінансових коштів, що відпускаються керівництвом організації на одноразові витрати - 3 тис. ден. од. на одного кандидата.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** визначення методологічних основ проектування організаційних структур адміністративного управління.

**Мета заняття:** набуття практичних навичок проектування організаційних структур адміністративного управління.

**Питання для обговорення:**

1. Фактори, які впливають на процес проектування.
2. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління.
3. Інструменти проектування.
4. Рівні адміністративного управління.
5. Департаменталізація в апараті управління.

**Ситуаційна вправа:**

На прикладі Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, користуючись даними на сайті університету, побудуйте структурно-логічну схему адміністративного управління.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. ПОБУДОВА ІЄРАРХІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження ієрархії адміністративного управління в апараті управління.

**Мета заняття:** побудова ієрархії адміністративного управління на прикладі компанії.

**Питання для обговорення:**

1. Концепція проектування роботи.
2. Аналіз роботи.
3. Зміст, вимоги та контекст роботи.
4. Параметри роботи.
5. Сприйняття змісту роботи.
6. Зв'язок технології та проектування роботи.
7. Моделі проектування робіт.

**Практичні завдання:**

1. Ви - керівник великої компанії. Сьогодні Ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу реклами. Ви повинні провести співбесіду з двома минулими всі випробування претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця і людину, який зацікавлений в роботі саме у Вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, в той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж, Ви знаєте, що він відмінно працює, так як Вам доводилося разом з ним працювати раніше.

Як Ви побудуєте структуру співбесіди з кожним кандидатом і кому віддасте перевагу?

2. У сформований колектив зі своїми традиціями приходить новий керівник. Яким чином він повинен вести свою роботу і вирішувати конфлікти, що:

а) вести роботу, не звертаючи уваги на суперечки, конфлікти, впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих;

б) спробувати переконати, залучити на свій бік тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому;

в) спираючись на актив, громадські та адміністративні організації, доручити їм вирішувати виникаючі суперечки, конфлікти?

3. Ви - новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене ставлення до себе оточуючих Вас співробітників. Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне і вантаж боргів, що залишилися після Вашого попередника. Таким чином, Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену та успішну роботу Вашого підрозділу. Ваші дії в цей період?

4. Старшого майстер Сорокіна Івана Петровича як хорошого фахівця підвищили на посаді. Тепер він став заступником начальника цеху, проте через деякий час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він отримав повідомлення, що знижений на посаді (до старшого майстра). Іван Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи. Чи правильно він вчинив? Чому? Як би Ви поступово чи на його місці?

5. Ви - начальник відділу великого підприємства, у Вас в підпорядкуванні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за порадою або рекомендаціями з питань, які повинні вирішувати самостійно, і тим самим відволікають Вас від нагальних і важливіших справ. Як Ви поступите в цій ситуації і чи є в ситуації, що склалася Ваша вина як керівника?

6. Ви стали свідком розмови двох своїх колег. Один з них стверджує, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати з записів справ на тиждень. Чюю точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

7. Працівники відділу збуту і відділу реклами не можуть прийти до єдиної думки з питання, яке потребує спільних зусиль. Вони приходять до керівника і описують йому сформовану ситуацію. Починається дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Скоро всі учасники бесіди розуміють, що кінцевою її метою є не вироблення оптимального рішення, а відстоювання власної точки зору. Як в даній ситуації поступити керівнику, щоб прийняти правильного рішення?

8. Ви, будучи начальником відділу збуту, самостійно, без відома Вашого керівника та без наради з Вашими колегами дали розпорядження про відвантаження Вашої продукції абсолютно новому споживачеві, так як Вам була запропонована вигідна ціна за продукцію. Але Ваш новий партнер

виявився «фірмою-невидимкою», і Ви не отримали оплати за продукцію. Ваш керівник у гніві, так як компанія зазнала величезних збитків. У чому Ваша помилка і як Ви побудуєте своє пояснення з керівником?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження механізмів мотивування працівників апарату управління.

**Мета заняття:** визначення методів мотивації працівників в організації.

**Питання для обговорення:**

1. Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації.
2. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління.
3. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
4. Побудова систем стимулювання адміністрації.

**Ситуаційні справи:**

1. Припустимо, у Вас в підпорядкуванні працює людина, яка кілька переріс свою посаду. Однак через різних об'єктивних причин кар'єрний ріст не можливий, а дохід достатньо високий, є також комісійні. Знайдіть шляху додаткової мотивації такого співробітника.

2. На підприємстві протягом нетривалого часу (кілька місяців) відбулися суттєві зміни у складі працюючих через 2-кратного збільшення чисельності персоналу, переходу на пенсію багатьох ветеранів і приходу на підприємство молодих людей - випускників вузів та ліцеїв. Це викликало збої в соціальних зв'язках і функціональній взаємодії, напруженість у відносинах між старими і новими кадрами, відхилення від сформованих традицій, стали виникати міжособистісні і міжгрупові конфлікти, які послаблюють діловий настрій і згуртованість. Необхідно в даній ситуації здійснити вибір оптимальної технології і послідовності етапів оздоровлення соціально-психологічного клімату в колективі.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11. ПРИРОДА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВЛАДИ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження природи адміністративної влади.

**Мета заняття:** визначення ефективних механізмів застосування адміністративної влади в організації.

**Питання для обговорення:**

1. Персоналізація та персоніфікація влади.
2. Типологія керівників і підлеглих.
3. Авторитет керівника.
4. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих
5. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу.
6. Організація дисципліни та порядку.
7. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією.

**Практичні завдання:**

1. Ви - керівник підприємства. Вам необхідно виїхати у тривале відрядження. Замість Вас залишаються два заступники. Перший добре працює в команді, але ухиляється від досягнення мети, інший завжди домагається поставленої мети, але має труднощі з делегуванням повноважень. Між ними існує конфлікт. Кого з них слід призначити старшим?

2. На бесіду до Вас прийшов підлеглий, якому Ви доручили контролювати виконання важливого рішення. Він стверджує, що не встигає одночасно зі своєю поточною роботою стежити за діяльністю інших людей, і вимагає, щоб за цю додаткову роботу йому виплатили премію. Ви твердо знаєте, що основна діяльність даного співробітника займає у нього менше половини усього робочого часу. Ви:

- а) погоджуєтеся з його доводами і виплачуєте премію;
- б) даєте йому в помічники ще кілька людей і ділите премію між ними;
- в) відмовляєте йому в його вимозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив;
- г) доручаєте його роботу іншому співробітникові.

Вибрати найбільш підходяще з наведених рішень, обґрунтувавши його, або запропонуйте свою.

3. Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням Вашого відповідального завдання. Ви і Ваш начальник вважає свої завдання невідкладними. Вибрати найбільш прийнятний для Вас варіант рішення і обґрунтуйте його:

- а) не оспорюючи завдання начальника, буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи;
- б) все залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;
- в) висловлю підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;
- г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

4. Ваша фірма переїжджає в новий офіс. Всі співробітники зайняті переїздом. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінети поряд з Вашим. Як Ви вчините з розподілом кабінетів, щоб робота була ефективною:

а) відділи, робота яких безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, не безпосередньо залежних від Вас, Ви переведете на інший поверх, щоб вони могли працювати самостійно;

б) іншим відділам, робота яких нерозривно пов'язана з Вашою, Ви надасте кабінети поруч зі своїм, тому що Вам треба часто зустрічатися з ними під час роботи?

Запропонуйте свій варіант розподілу кабінетів.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження адміністративних методів управління.

**Мета заняття:** отримання навиків застосування адміністративних методів впливу на персонал.

### **Питання для обговорення:**

1. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.
2. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи.
3. Види регламентів.
4. Методика розробки регламентів.
5. Особливості регламентації у сфері обслуговування.

### **Ситуаційні вправи:**

1. Діяльність Вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють встановити на його робочому місці всю необхідну техніку. В ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших службовців. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови та особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

2. У Вас «горить» важливий контракт. І від Вашої зустрічі з клієнтом – том залежить дуже багато. Ви нервуете перед зустріччю і особа – знаєте, що налаштовані тиснути на співрозмовника. Однак Ви вирішуєте тримати себе в руках і проявити гнучкість, терпіння і обережність. Але вже в середині розмови помічаєте, що ініціатива «пішла» з Ваших рук, і Вас дуже вміло змушують погоджуватися з тими пунктами – тамі контракту, з якими погоджуватися не можна. Ви відчуваєте, що зараз все розвалиться, якщо Ви що-небудь не зробите. Вас охоплює почуття безнадійності. Ваші дії?

3. Ваша фірма благополучно минула всі економічні кризи і її фінансове становище відмінне. Але Ви помітили, що колишній ентузіазм і заподадливість підлеглих згасли, а попереду – міжнародна виставка і Вам як ніколи потрібна згуртована професійна команда. Якими способами Ви піднімете впавав дух команди?

4. Ви встановили контакт з японською фірмою, з якою хочете укласти договір. Вас запрошують в Японію, зустрічають як найдорожчого гостя, пропонують



велику програму розваг з обідом у дорогому ресторані, а коли справа доходить до переговорів, японці просять почекати пару днів. І потім досить тривалий час повідомляють Вам про утрудненнях. Як Ви вчините в цій ситуації?

5. Ви - керівник великої компанії. Вам потрібен новий секретар. Співбесіда і випробувальний термін пройшли три кандидата з наступними професійними та особистими характеристиками (а, б, в). Кого Ви прийміть на роботу? Обґрунтуйте своє рішення.

а) Має дуже хороші професійні навички і великий послужний список, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами проявляє грубість і недобррозичливість.

б) Професійні навички на досить високому рівні. Ввічливий, товариський і доброзичливий як з начальством, так і з клієнтами. Акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми та багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми.

в) За випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним. Доброзичливий і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на виниклі проблеми.

6. Припустимо, у Вас є два кандидати на посаду начальника інженерно-конструкторського бюро: один - розуму палата, потопає та творчих ідей, захоплений роботою, заражає натхненням людей, але, як справжній учений, абсолютно не стежить за своєю зовнішністю; інший - холодний, ввічливий, підтягнутий, вміє вести бесіду і концентруватися на справах, планує роботу підлеглих. Кого Ви запросите на роботу і чому?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13. АДМІНІСТРАТИВНЕ ДІЛОВОДСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження основ адміністративного діловодства в організації.

**Мета заняття:** отримання навичок складання посадових інструкцій.

### **Питання для обговорення:**

1. Документація.
2. Інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системі адміністративного менеджменту.
3. Розробка посадових інструкцій.

### **Практичне завдання:**

Розбийте групи на команди з кількістю 4-6 чоловік, кожна команда повинна розробити посадову інструкцію для адміністратора любого напрямку діяльності, користуючись прикладом наведеним нижче.

_____ (назва учреждения, организации)	<b>УТВЕРЖДАЮ</b> _____ (ФИО, подпись)
--	---

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ АДМИНИСТРАТОРА

### I. Общие положения

1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Администратора.
2. Администратор назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия (учреждения, организации).
3. Администратор подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.
4. На должность Администратора назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.
5. Администратор должен знать:
  - постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы предприятия, учреждения, организации;
  - структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;
  - правила и методы организации обслуживания посетителей;
  - виды оказываемых услуг;
  - основы экономики, организации труда и управления;
  - основы маркетинга и организации рекламы;
  - планировку и порядок оформления помещений и витрин;
  - основы эстетики и социальной психологии;
  - законодательство о труде;
  - Правила внутреннего трудового распорядка;
  - правила и нормы охраны труда.
6. В период временного отсутствия Администратора его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.
7. \_\_\_\_\_.
8. \_\_\_\_\_.

### II. Функциональные обязанности

Функциональные обязанности Администратора определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Администратора и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

Администратор:

1. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
2. Обеспечивает контроль за сохранностью материальных ценностей.
3. Консультирует посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг.
4. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
5. Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, проводит необходимые организационно-технические мероприятия.
6. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.
7. Обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к нему или зданию территории.
8. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.
9. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.
10. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.
11. \_\_\_\_\_.
12. \_\_\_\_\_.

### III. Права

Администратор имеет право:

1. Давать распоряжения и указания и принимать соответствующие действия по устранению причин, создавших конфликтную ситуацию.
2. Вносить предложения руководству предприятия (учреждения, организации) по улучшению работы, относящейся к его функциональным обязанностям.
3. \_\_\_\_\_.

4. \_\_\_\_\_.

#### IV. Ответственность

Администратор несет ответственность за:

1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.
2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.
3. Невыполнение приказов, распоряжений директора предприятия.
4. Нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

5. \_\_\_\_\_.

6. \_\_\_\_\_.

#### V. Условия работы

1. Режим работы Администратора определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

2. \_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
структурного подразделения: \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО) "\_\_\_" \_\_\_\_\_ Г.

Начальник  
юридического отдела: \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО) "\_\_\_" \_\_\_\_\_ Г.

С инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО) "\_\_\_" \_\_\_\_\_ Г.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження процесів контролю та регулювання в адміністративному менеджменті.

**Мета заняття:** визначення найбільш ефективних методів адміністративного контролю та регулювання в організації.

### **Питання для обговорення:**

1. Види контролювання діяльності апарату правління.
2. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату правління.
3. Зміст адміністративного та виконавчого контролю.
4. Принципи адміністративного контролю.
5. Види адміністративного контролю.
6. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль.
7. Адміністративні стандарти.
8. Суцільний та вибіркового способи контролю.

9. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження.
10. Інструменти адміністративного контролю.
11. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження.
12. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження процесів адміністрування управлінських рішень.

**Мета заняття:** набуття навичок прийняття адміністративних управлінських рішень.

### **Питання для обговорення:**

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
2. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації.
3. Побутова комунікаційних мереж в апараті управління.
4. Форми адміністрування управлінських рішень.

### **Ситуаційні вправи:**

1. Розставити пріоритети значимості параметрів в ситуації, коли ви берете на роботу співробітника відділу продажів:
  - Цінність і лояльність;
  - Індивідуально-особистісні якості (стресостійкість, доброзичливість, креативність і т.д.);
  - Навички продажів.
2. Організація вирішує, чи прийняти умови договору з навчальним закладом. У відповідності з договором, на протязі 4 років 20 співробітників організації пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 5 чоловік). Адміністрація облікового закладу підтверджує що плата за навчання буде рости від впливом інфляції. Більш того, адміністрація оголосила заздалегідь, що має намір збільшувати оплату за навчання на 200 дол щорічно протягом 3-х років, починаючи з наступного навчального року (в даний час плата за навчання на 1 співробітника становить 2000 дол за рік). У цьому зв'язку при складанні договору навчальний заклад пропонує організації особливі умови оплати: організація вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи із встановленого в даний час розміру оплати. Який варіант оплати (і за яких умов) кращий для організації?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 16. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.**

**Вид заняття:** практичне заняття.

**Зміст заняття:** дослідження характерних рис систем виконання управлінських рішень.

**Мета заняття:** отримання практичних навиків використання систем виконання управлінських рішень.

### **Питання для обговорення:**

1. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією.
2. Характеристика систем виконання управлінських рішень.
3. Контроль над ухвалених рішень.
4. Оцінка реалізації управлінських рішень.
5. Санкції і стимулювання.

### **Практичні завдання:**

1. Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, і меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сірс» Джером Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сірс» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважали, що фірма має лишатись у своїй традиційній сфері - роздрібній торгівлі, інші - бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такі як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо.

Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сірс» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались

розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку, проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сірс» стала сильним фактором (конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сірс» стали конкурентно визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібної торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також; завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

### **Запитання:**

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сірс» переглянути свою стратегію?
2. Чи змінила компанія свою місію?
3. Що керівництвом «Сірс» сприймається як основні сильні сторони фірми?

2. Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Проте наприкінці десятиліття стало зрозуміло, що деякі з цих придбань були необмірковані. У 1990 році компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Компанії, що були продані займалися переробкою м'яса, і виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, мережею ресторанів. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю та ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що невдовзі «Колгейт» скаже «до побачення» підприємству з виготовлення солодощів, компанії з виготовлення товарів для відпочинку та жіночого одягу.

«Колгейт» зрозуміла, що її досвіду та вміння реалізувати зубну пасту та мило недостатньо, щоб продавати хот-доги, лак для нігтів та хокейні клюшки. Придбавши ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, за яких керівництво змушене приділяти увагу не лише просуванню та підтримці певного продукту, а й різним другорядним справам, про які воно майже не має уявлення. Крім того, цей сектор фірми приносив лише збитки. Переглянувши довгострокові фінансові орієнтири компанії, президент «Колгейт» вирішив відмовитися від цих операцій та сконцентрувати ресурси там, де це принесе найбільшу користь.

### **Запитання:**

1. Як би ви визначили основну місію «Колгейт»?
2. Чому компанія змушена продати щойно придбані фірми?
3. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

## Рекомендована література

### Базова література

1. Кудінова М. М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» для студентів спеціальності 6.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 100 с. [Електронний варіант]
2. Кудінова М. М. Методичні рекомендації з виконання семінарський та практичних завдань курсу «Адміністративний менеджмент» для студентів спеціальності 6.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 34 с. [Електронний варіант]
3. Пуртов В. Ф. Корпоративне управління. Підручник / В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. – 364 с.
4. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник для вузів / В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова. – Харків : Видавництво ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2013. – 311 с.

### Допоміжна література

1. Бабаєв В. М. Організаційна культура керівника : навчальний посібник для спеціальності "Адміністративний менеджмент" / В. М. Бабаєв, Н. В. Шаронова. – 2-ге вид., стер. – Харків : НТУ "ХПІ", 2005. – 259 с.
2. Кузьмін О. Є. Менеджмент у фармації : підручник / О. Є. Кузьмін, Б. П. Громовик ; Г. Д. Гасюк [та інш.] . – 2-ге вид., допрац. і доп. – Вінниця : Нова книга, 2009. – 431 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навчальний посібник для вnz / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 247 с.
4. Менеджмент європейської економічної інтеграції : підручник / За ред. С.М. Писаренко. – Київ : Знання, 2012. – 373 с.
5. Петков В. П. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина : навчальний посібник / В. П. Петков, С. В. Петков, Л. Р. Наливайко [та інш.]. – Київ : КНТ, 2012. – 215 с.
6. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент. (80-річчю Національного авіаційного університету присвячується) : навчальний посібник для вузів / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов. – Київ : ЦУЛ, 2014. – 583 с.
7. Хитра О. В. Менеджмент продуктивності : навчальний посібник / О. В. Хитра. – Львів : Новий Світ-2000, 2014. – 439 с.
8. Шевчук С. П. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навчальний посібник для вузів / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, В. М. Жуковська [та інш.]. – Київ : Професіонал : ЦУЛ, 2010. – 183 с.

Навчально-методичний посібник

**Кудінова** Марина Михайлівна

**ЗБІРКА**

**ЗАВДАНЬ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Формат 60×84/16.  
Ум. - друк. арк. 1,0.  
Тираж 50 при.

Видавець і виготовлювач  
Aladdin-print  
61022, Харків, вул. Сумська, 4