

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ КРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій, менеджменту,
технологій та фізики
Кафедра менеджменту**

65-415

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять та самостійного вивчення дисципліни
„АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»**

Рівне – 2022

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійного вивчення дисципліни „Адміністративний менеджмент” для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» / Сяська О.В. Рівне, РДГУ, 2022. 18 с.

Укладач: Сяська О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Рецензенти:

Савченко О.Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Фроленкова Н.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування

Відповідальний за випуск: Микитин Т.М., к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету, протокол № 2 від 20 січня 2022 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Загальні положення та вимоги.....	4
2. Тематичний зміст курсу.....	6
3. Приклади розв’язання практичних завдань.....	8
4. Завдання для індивідуальної роботи.....	15
5. Рекомендована література.....	17

ВСТУП

Розвиток суспільства, окремих його сфер неможливий без встановлення і реалізації певного набору законів, правил, норм, алгоритму його поведінки в цілому і його складових зокрема. Потреба узгодження дій задля одержання бажаного результату зумовила появу управління, під яким розуміють цілеспрямований вплив, необхідний для узгодженої спільної діяльності людей.

Управління як суспільне явище, що відпрацьоване і пристосоване людьми для вирішення життєвих проблем, має багатогранний характер, складається з різноманітних елементів і взаємозв'язків. Це зумовлено тим, що в управлінні суб'єктом і об'єктом управлінського впливу виступає людина. Управління є цілеспрямованим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, який здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою спеціально створених структур.

Особливе місце у сучасному управлінні займає адміністративний менеджмент – суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

Адміністративний менеджмент має безпосереднє відношення до елементів адміністративної діяльності, до основних з яких можна віднести планування (вибір підходів та зазначення засобів для досягнення поставленої мети); організацію (створення формальної структури підпорядкованості, на підставі якої здійснюється розподіл роботи між підрозділами, визначається і координується їх діяльність); управління персоналом (добір і підготовку кадрів, створення необхідних умов для трудової діяльності); керівництво (прийняття рішень та оформлення їх у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень, доручень); координацію (забезпечення погодженої дії структурних елементів); укладання бюджету (розроблення фінансових планів і контролю).

Адміністративний менеджмент є сучасним стилем публічного управління, явищем універсальним і притаманним всім державам, незалежно від обраного підходу до побудови моделі державного управління.

Програма вивчення обов'язкової дисципліни „Адміністративний менеджмент” побудована відповідно до місця і значення дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки бакалавра з публічного управління та адміністрування.

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійного вивчення дисципліни „Адміністративний менеджмент” призначені для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Метою методичних рекомендацій є надання допомоги здобувачам у набутті та засвоєнні теоретичних знань з адміністративного менеджменту шляхом самостійної роботи.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВИМОГИ

Мета дисципліни „Адміністративний менеджмент” – сформувати навички і вміння, які дадуть змогу майбутнім фахівцям з публічного управління та адміністрування здійснювати управлінську, організаційну, діагностичну, інноваційну діяльність в органах публічної влади, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, на різних рівнях управлінської ієрархії; поглибити уявлення про управлінське мислення, процеси управління, механізми індивідуального і колективного мислення у процесі розробки та прийняття рішень; сформувати концептуально-технологічні засади адміністративної діяльності на різних рівнях ієрархічних управлінських структур, а також в умовах соціально-культурної самоорганізації громадян.

Завдання дисципліни „Адміністративний менеджмент”: вивчення функцій та процесу адміністративного менеджменту, формування вмінь щодо планування та організування адміністративної роботи, навчання застосуванню теоретичних і практичних аспектів адміністративної діяльності при розв’язанні управлінських завдань і проблем, а також ознайомлення з принциповим проблемним середовищем управлінської практики.

У результаті вивчення навчальної дисципліни „Адміністративний менеджмент” студент повинен:

знати: предмет, завдання та функції адміністративного менеджменту; теоретико-методологічні засади теорії та практики адміністративного менеджменту; систему діяльності осіб, що приймають рішення, і їхній апарат при розробці та реалізації управлінських рішень; роль, місце і теоретичні засади управлінської діяльності керівника; зміст і послідовність дій керівника при виконанні основних функціональних обов’язків; механізми дії законів управління соціальними об’єктами; організацію управлінської діяльності керівників різних рівнів управління та формування її складових; застосування сучасних засад і напрямів наукової організації праці; методологічні засади оцінки ефективності адміністративного менеджменту;

вміти: творчо застосовувати знання теорії і практики управлінської адміністративної діяльності при виконанні функціональних обов’язків; використовувати методи і засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації адміністративно-управлінських рішень; використовувати технології, що розвивають здібності до адміністративного менеджменту; враховувати досвід управлінської адміністративної діяльності, набутий різними школами управління в умовах України; оцінювати ефективність управління в організації; планувати та організувати особисту діяльність, поєднуючи в ній виконання основних засад управління, застосовувати залежно від ситуації найдоцільніші та найефективніші стилі й методи роботи.

Орієнтовні затрати часу, необхідні для вивчення окремих тем дисципліни, наведені в табл. 1.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	усього	у тому числі				усього	у тому числі		
		л	п	інд.	с. р.		л	п	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модуль 1									
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади та технологія адміністративного менеджменту									
Тема 1. Сутність та значення адміністративного менеджменту. Роль менеджера в управлінні.	10	2	2	1	5	9	0,5	0,5	8
Тема 2. Система адміністративного менеджменту .	10	2	2	1	5	11	0,5	0,5	10
Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті.	10	2	2	1	5	9,5	1	0,5	8
Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт.	10	2	2	1	5	10	1	1	8
Тема 5. Мотивація в системі адміністративного менеджменту.	10	2	2	1	5	10	1	1	8
Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.	10	2	2	1	5	9,5	1	0,5	8
Разом за змістовим модулем 1	60	12	12	6	30	59	5	4	50
Змістовий модуль 2. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті									
Тема 7. Адміністративні методи управління.	10	2	2	1	5	10	1	1	8
Тема 8. Адміністрування управлінських рішень.	10	2	2	1	5	9,5	1	0,5	8
Тема 9. Сучасні технології в адміністративному менеджменті.	10	2	2	1	5	11,5	1	0,5	10
Разом за змістовим модулем 2	30	6	6	3	15	31	3	2	26
Усього годин	90	18	18	9	45	90	8	6	76

2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади та технологія адміністративного менеджменту

Тема 1. Сутність та значення адміністративного менеджменту. Роль менеджера в управлінні.

Поняття та сутність адміністративного менеджменту. Сфера діяльності адміністративного менеджменту. Об'єкт, суб'єкт, предмет, мета та завдання адміністративного менеджменту. Менеджмент як вид професійної діяльності. Роль адміністративного менеджменту в науці. Типи менеджменту. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції та завдання менеджера-адміністратора. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту.

Основні категорії адміністративного менеджменту. Характерні риси адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент як система. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту.

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті.

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Стратегічні, поточні та оперативні плани. Особливості стратегічного планування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Календарні плани. Індивідуальні плани.

Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт.

Організаційна діяльність в адміністративному менеджменті. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень та відповідальність. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори,

які впливають на процес проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Моделі проектування робіт.

Тема 5. Мотивація в системі адміністративного менеджменту.

Мотиваційні основи управлінської праці. Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Поточне стимулювання. Винагорода за кінцевий результат діяльності. Загальні принципи матеріальної винагороди. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова системи стимулювання адміністрації.

Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.

Контроль в системі адміністративного менеджменту. Види контролю. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Суцільний та вибіркового способи контролю. Інструменти адміністративного контролю. Механізм адміністративного контролю. Бюджетний контроль. Статистичне спостереження. Адміністративний аудит. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

Змістовний модуль 2. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті

Тема 7. Адміністративні методи управління.

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Природа адміністративної влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Делегування влади підлеглим.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень.

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління. Управління комунікаційними процесами. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.

Тема 9. Сучасні технології в адміністративному менеджменті.

Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Адміністративна система менеджменту і система якості. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративний менеджмент та концепція „бережливого виробництва”. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів.

3. ПРИКЛАДИ РОЗВ’ЯЗАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади та технологія адміністративного менеджменту

Сіткове планування

Завдання 1.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо створення нової фірми менеджеру необхідно побудувати сітковий графік виконання проекту (табл. 1), визначити основні параметри, ранні та піні терміни початку і закінчення робіт, загальний термін виконання робіт, часткові резерви та критичний шлях.

Таблиця 1

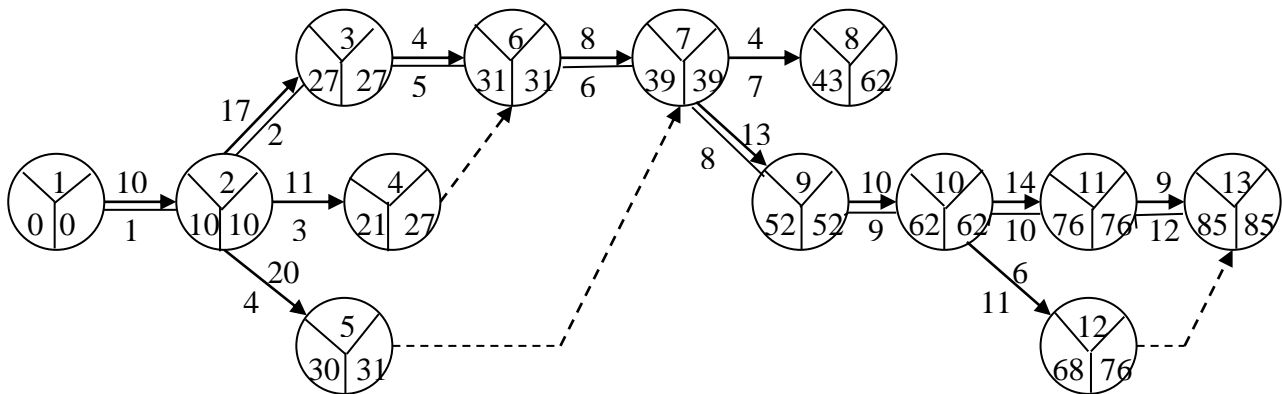
Перелік необхідних робіт

№ роботи	Назва роботи	Попередня робота	Тривалість, днів
1	Встановлення місії та мети діяльності фірми	-	10
2	Реєстрація фірми	1	17
3	Пошук та оренда приміщення	1	11
4	Дослідження ринку споживачів	1	20
5	Відкриття банківського рахунку	2, 3	4
6	Укладання договору з постачальниками сировини	4, 5	8
7	Завезення сировини	6	4

8	Складання та затвердження кошторису	6	13
9	Реклама продукції	8	10
10	Виробництво продукції	7, 9	14
11	Укладання договору зі споживачами торгової мережі	9	16
12	Вивезення продукції	10, 11	9

Розв'язання:

Будуємо сітковий графік виконання проекту



Оскільки на критичному шляху ранній початок роботи завжди дорівнює пізньому закінченню і на критичному шляху немає резервів часу, то:

$$R_1=0; \quad R_2=0; \quad R_5=0; \quad R_6=0; \quad R_8=0; \quad R_9=0; \quad R_{10}=0; \quad R_{12}=0.$$

Знаходимо часткові резерви для інших робіт:

$$R_3=6; \quad R_4=1; \quad R_7=19; \quad R_{11}=8.$$

Загальний термін виконання проекту становить 85 днів.

Комбіновані системи оплати праці

Завдання 2.

Розрахувати нормативний коефіцієнт виконання норм виробітку і рівні заробітної плати при таких обсягах роботи: $N_1=10$ шт/зміну, $N_2=15$ шт/зміну; $N_3=20$ шт/зміну і побудувати графік переходу з погодинної на відрядну форму оплати праці працівника за зміну.

Вихідні дані

№ з/п	Показник	Умовні позначення	Одиниці виміру	Значення показника
1.	Годинна тарифна ставка	$C_{п}$	грн./год.	28
2.	Відрядна тарифна ставка	$C_{в}$	грн./год.	35
3.	Норма часу на виконання одиниці роботи	$H_{ч}$	год./шт.	0,5
4.	Фактичний час роботи	$T_{ф}$	год.	8

Розв'язання:

1) Обчислимо нормативний коефіцієнт виконання норм виробітку:

$$K_n = \frac{C_n}{C_e} = \frac{28}{35} = 0,8.$$

2) Визначимо величину заробітної плати при різних значеннях норм виробітку:

- при $N_1 = 10$ шт./зміну:

$$K_1 = \frac{T_n}{T_\phi} = \frac{N_1 \times H_u}{T_\phi} = \frac{10 \times 0,5}{8} = 0,625.$$

Оскільки $K_1 < K_n$, то заробітна плата – погодинна.

$$Z_n = C_n \times T_\phi = 28 \times 8 = 224 \text{ грн.}$$

- при $N_2 = 15$ шт./зміну:

$$K_2 = \frac{T_n}{T_\phi} = \frac{N_2 \times H_u}{T_\phi} = \frac{15 \times 0,5}{8} = 0,9375.$$

Оскільки $K_2 \geq K_n$, то оплата праці – відрядна.

$$Z_n = C_e \times T_n = C_e \times H_u \times N_2 = 35 \times 0,5 \times 15 = 262,5 \text{ грн.}$$

- при $N_3 = 20$ шт./зміну:

$$K_3 = \frac{T_n}{T_\phi} = \frac{N_3 \times H_u}{T_\phi} = \frac{20 \times 0,5}{8} = 1,0.$$

Оскільки $K_3 \geq K_n$, то оплата праці – відрядна.

$$Z_n = C_e \times T_n = C_e \times H_u \times N_3 = 35 \times 0,5 \times 20 = 350 \text{ грн.}$$

На графіку (рис. 1.) накреслимо пряму, яка показуватиме рівень погодинної заробітної плати (числове значення – 224 грн.). Після цього необхідно відкласти ще одну пряму, яка показуватиме зростання рівня відрядної заробітної плати в залежності від фактичного коефіцієнта виконання норм виробітку, або в залежності від норми виробітку. Прямі перетнуться у точці, де $K = K_n$.

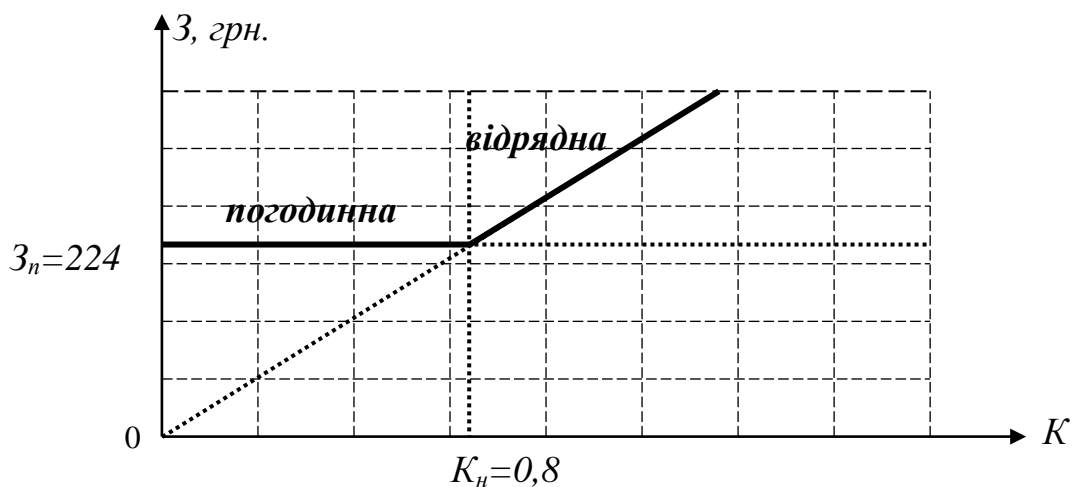


Рис. 1. Графічна залежність між коефіцієнтом виконання норм виробітку і рівнем заробітної плати

Отже, при $K_n=0,8$ варто переходити від погодинної до відрядної системи оплати праці.

Завдання 3.

Побудувати графічно залежність між обсягом виконаної роботи (коефіцієнтом виконання норм виробітку) і рівнем заробітної плати за умови використання системи матеріального стимулювання праці Барта.

Вихідні дані

№ з/п	Показник	Умовні позначення	Одиниці виміру	Значення показника
1.	Годинна тарифна ставка	C	грн./год.	20
2.	Норма часу на виконання одиниці роботи	H_n	год./шт.	0,5
3.	Фактичний час роботи	T_ϕ	год.	8

Розв'язання:

Визначаємо координати для графічної залежності. Обсяг виконаної роботи N задаємо самостійно.

$$T_n = N \cdot H_n$$

$$K_\phi = \frac{T_n}{T_\phi}$$

$$Z_B = C \times \sqrt{T_n \times T_\phi}$$

N	T_n	K	Z_B
0	0	0	0
2	1	0,125	56,6
4	2	0,25	80
8	4	0,5	113,1
16	8	1	160
32	16	2	226,3

Побудуємо залежність заробітної плати від обсягу виконаної роботи і фактичним коефіцієнтом виконання норм виробітку (рис. 2.):

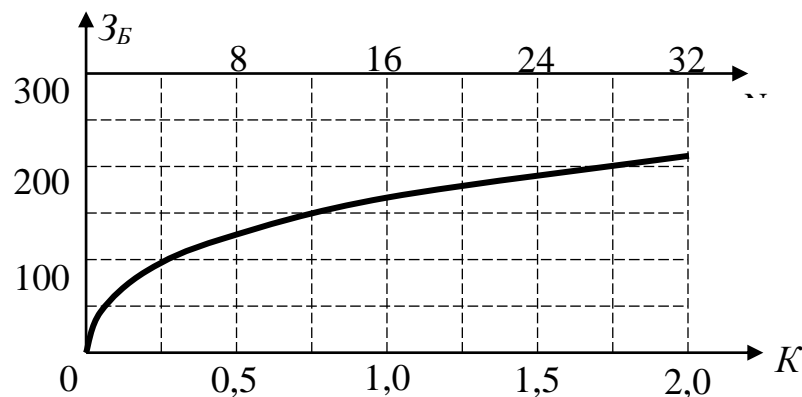


Рис. 2. Графічна залежність рівня заробітної плати за Бартом від коефіцієнта виконання норм виробітку

Отже, чим більшим є обсяг виконаної роботи, тим вищою буде заробітна плата у працівника.

Змістовний модуль 2. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті

Методи прийняття управлінських рішень

Завдання 4.

Приватна агрофірма „Карпати” планує розширити сегмент ринку, здійснюючи вантажні перевезення. Розглядаються 3 проекти використання різних видів вантажного транспорту (умовно: *проект 1*; *проект 2*; *проект 3*).

У перспективі для кожного з проектів можливі наступні сценарії розвитку ймовірність здійснення яких оцінено експертами так:

- збільшення купівельної спроможності споживачів при певному рості конкуренції (*сценарій 1*); ймовірність здійснення $p = 0,5$;
- незмінна купівельна спроможність населення і зростання конкуренції на ринку (*сценарій 2*); ймовірність здійснення $p = 0,3$;
- зниження купівельної спроможності внаслідок росту інфляції при незмінній конкуренції (*сценарій 3*); ймовірність здійснення $p = 0,2$.

За кожним проектом у відповідності зі сценаріями (за інших рівних умов) менеджери підприємства підраховали прибутки (табл. 2).

Таблиця 2

Очікувані прибутки агрофірми „Світле майбутнє”

Назви проектів	Прибутки за сценаріями, тис. грн.		
	<i>сценарій 1</i>	<i>сценарій 2</i>	<i>сценарій 3</i>
<i>проект 1</i>	126	154	118
<i>проект 2</i>	134	129	146
<i>проект 3</i>	140	126	158

Використовуючи запропоновані нижче критерії вибору стратегій, аналітичним способом визначте, який проект доцільно обрати фірмі „Карпати” в залежності від обраного критерію.

1. **Критерій недостатнього обґрунтування Лапласа** (використовується за умов, коли невідомим є розподіл ймовірностей, - за кожним з проектів із трьох сценаріїв прибутку визначаються середні значення; пріоритетним є проект, який забезпечує найбільше середнє значення прибутку).

2. **Критерій спекулятивного результату** (за кожним із проектів вибирається максимальний прибуток; пріоритетним є проект, який забезпечує найбільше значення прибутку).

3. **Максимінний критерій Вальда** (за кожним проектом із трьох сценаріїв прибутку обирається мінімальне значення; пріоритету набуває проект, що забезпечує найбільше з мінімальних значень прибутку).

4. **Мінімаксний критерій Севіджа** (розраховується відносні витрати за кожним сценарієм, як різниця між максимальним значенням прибутку і значенням прибутку за кожним проектом даного сценарію. Після цього

обирають найбільші витрати за кожним проектом; пріоритетним є проект з мінімальними витратами).

5. **Критерій узагальненого максимуму (песимізму – оптимізму) Гурвіца** (використовується, якщо потрібно зупинитися між лінією поведінки з розрахунку на краще. У цьому випадку перевага надається i -му варіанту проекту, для якого максимальним є показник G . Для i -го проекту необхідно розрахувати окремо показник G , що визначається виразом:

$$G_{ij} = k \min a_{ij} + (1 - k) \max a_{ij},$$

де k – коефіцієнт, що розглядається як показник оптимізму ($0 \leq k \leq 1$);

при $k = 0$ маємо лінію поведінки з розрахунку на краще,

при $k = 1$ – з розрахунку на гірше;

a_{ij} – прибуток, відповідний i -му проекту за j -го сценарію.

6. **Критерій математичного сподівання** (сумуються всі добутки значення прибутку на відповідні ймовірності появи певного сценарію; пріоритетним є проект, де показник прибутку буде найвищим).

7. **Критерій дисперсії і середньоквадратичного відхилення** (дисперсія випадкової величини прибутку для кожного з проектів розраховується шляхом сумування добутків квадратів відхилення кожного зі значень прибутку від математичного сподівання даного проекту на відповідне значення ймовірності: середньоквадратичне відхилення рівне кореню з дисперсії: оптимальним буде проект з мінімальним значенням дисперсії випадкової величини прибутку).

8. **Критерій коефіцієнта варіації** (розраховується шляхом ділення значення середньоквадратичного відхилення за кожним з проектів на відповідне значення математичного сподівання).

Розв'язання:

1. Критерій недостатнього обґрунтування Лапласа:

$$Pr1 = (126 + 154 + 118) / 3 = 132,7$$

$$Pr2 = (134 + 129 + 146) / 3 = 136,3$$

$$Pr3 = (140 + 126 + 158) / 3 = 141,3 - \mathit{max}$$

Оптимальний проект 3.

2. Критерій спекулятивного результату:

$$Pr1 = 154$$

$$Pr2 = 146$$

$$Pr3 = 158 - \mathit{max}$$

Оптимальний проект 3.

3. Максимінний критерій Вальдаб

$$Pr1 = 118$$

$$Pr2 = 129 - \mathit{max}$$

$$Pr3 = 126$$

Оптимальний проект 2.

4. Мінімаксний критерій Севіджа:

	сценарій 1	сценарій 2	сценарій 3	max
проект 1	14	0	40	40
проект 2	6	25	12	25 – min
проект 3	0	28	0	28

Оптимальний проект 2.

5. Критерій узагальненого максимуму (песимізму – оптимізму) Гурвіца:

$$G_1 = 0 * 118 + 1 * 154 = 154$$

$$G_1 = 0,5 * 118 + 0,5 * 154 = 59 + 77 = 136$$

$$G_1 = 1 * 118 + 0 * 154 = 118$$

$$G_2 = 0 * 129 + 1 * 146 = 146$$

$$G_2 = 0,5 * 129 + 0,5 * 146 = 64,5 + 73 = 137,5$$

$$G_2 = 1 * 129 + 0 * 146 = 129$$

$$G_3 = 0 * 126 + 1 * 158 = 158$$

$$G_3 = 0,5 * 126 + 0,5 * 158 = 63 + 79 = 142$$

$$G_3 = 1 * 126 + 0 * 158 = 126$$

<i>k=0</i>	<i>k=0,5</i>	<i>k=1</i>
154	136	118
146	137,5	129 – max
158 – max	142 – max	126

Оптимальний проект 3, оскільки показник *G* для нього є максимальним.

6. Критерій математичного сподівання:

$$M_i = \sum a_{ij} * p_j$$

$$M_1 = 126 * 0,5 + 154 * 0,3 + 118 * 0,2 = 63 + 46,2 + 23,6 = 132,8$$

$$M_2 = 134 * 0,5 + 129 * 0,3 + 146 * 0,2 = 67 + 38,7 + 29,2 = 134,9$$

$$M_3 = 140 * 0,5 + 126 * 0,3 + 158 * 0,2 = 70 + 37,8 + 31,6 = 139,4 – max$$

Оптимальний проект 3, оскільки показник прибутку тут є найвищим.

7. Критерій дисперсії і середньоквадратичного відхилення:

$$D_i = \sum (M_i - a_{ij})^2 * p_j$$

$$D_1 = (132,8 - 126)^2 * 0,5 + (132,8 - 154)^2 * 0,3 + (132,8 - 118)^2 * 0,2 = 23,1 + 134,8 + 43,8 = 201,7$$

$$D_2 = (134,9 - 134)^2 * 0,5 + (134,9 - 129)^2 * 0,3 + (134,9 - 146)^2 * 0,2 = 0,4 + 10,4 + 24,6 = 35,4 – min$$

$$D_3 = (139,4 - 140)^2 * 0,5 + (139,4 - 126)^2 * 0,3 + (139,4 - 158)^2 * 0,2 = 0,2 + 53,9 + 69,2 = 123,3$$

$$\sigma_i = \sqrt{D_i}$$

$$\sigma_1 = \sqrt{201,7} = 14,2$$

$$\sigma_2 = \sqrt{35,4} = 5,9 - \text{min}$$

$$\sigma_3 = \sqrt{123,3} = 11,1$$

Оптимальний проект 2.

8. Критерій коефіцієнта варіації:

$$\omega_i = \sigma_i / M_i$$

$$\omega_1 = 14,2 / 132,8 = 0,11$$

$$\omega_2 = 5,9 / 134,9 = 0,04 - \text{min}$$

$$\omega_3 = 11,1 / 139,4 = 0,08$$

Оптимальний проект 2.

Фірмі „Карпати” доцільно обрати 3 проект, оскільки серед проведених критеріїв вибору він є найбільш пріоритетним.

4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Індивідуальна робота виконується в формі доповіді та має відповідати вимогам, що ставляться кафедрою до цього виду самостійної роботи. Доповідь здійснюється кожним здобувачем вищої освіти перед своєю групою.

Теми доповідей

1. Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту.
2. Еволюція державно-адміністративної думки.
3. Становлення державно-адміністративної науки у ХХ ст.
4. Принципи управління А. Файоля, бюрократія М. Вебера, науковий менеджмент Ф. Тейлора як база ділового адміністрування.
5. Зв'язки адміністративної науки з іншими суспільними науками.
6. Закони, принципи, методи, що впливають на адміністративну діяльність менеджера-керівника.
7. Проблеми і перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності.
8. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях.
9. Адміністративні посади та їх ієрархія.
10. Механізми впливу законів на процес управління, урахування їх вимог в адміністративній діяльності.
11. Роль економічних законів у підвищенні ефективності управління.
12. Принципи побудови адміністративної діяльності, наукової організації праці осіб.

13. Метод Гегеля і розвиток стратегічного мислення (перехід від абстрактного до конкретного).
14. Сучасні погляди (концепції) на сутність державно-адміністративного управління.
15. Державно-адміністративне управління як складне системне суспільне явище.
16. Специфіка системи державно-адміністративного управління в Україні.
17. Людина як суб'єкт і об'єкт у системі адміністративного управління.
18. Особливості державно-адміністративного управління.
19. Новий рівень державно-адміністративного управління в Україні.
20. Наукова організація праці в апараті адміністративного управління.
21. Основи наукової організації індивідуального робочого місця в апараті адміністративного управління.
22. Основні напрями вдосконалення організації праці апарату державних установ.
23. Стилi роботи адміністративного керівника.
24. Лідерство і його роль у керівництві організаціями. Теорії лідерства і їх застосування в умовах України.
25. Форми здійснення управлінської діяльності.
26. Прийняття рішень в адміністративній діяльності. Фактори, що визначають якість рішень.
27. Оптимізація управлінських рішень.
28. Автоматизація процесу прийняття рішень.
29. Особливості прийняття рішень в умовах ризику.
30. Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності.
31. Особливості адміністративного менеджменту в Західній Європі та США.
32. Особливості адміністративного менеджменту в Японії та Росії.
33. Психолого-соціальна база адміністративного менеджменту.
34. Специфіка стратегічного і тактичного мислення.
35. Роль використання задачної і проблемно-задачної форм організації мислення в розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень.
36. Вищі рівні розвитку механізму розробки та прийняття управлінських рішень.
37. Потенціал розвитку управлінського мислення і діяльності.
38. Концепція “нового державного управління”.
39. Концепція демократичного державного управління.
40. Методи мислення особи, що приймає рішення.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F---...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>
2. Гуторова О.О., Стасенко О.М. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с. URL: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1601/1/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D1%81%D1%82%D1%80.1-6.pdf>
3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14819/1/2016-%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B%20%D0%AE.pdf>
4. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник. Електрон. дані. Харків: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%90%d0%9c.%2bdoc.pdf>
5. Бакуменко В.Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2012. 334 с. URL: <https://scicenter.online/upravlinnya-derjavne-munitsipalne-scicenter/administrativniy-menedjment-navchalniy.html>
6. Бородіна, О.А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / Приазов. держ. техн. ун-т. - електрон. текст. дан. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/7902>
7. Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління: [навчальний посібник у 3-х частинах]: Ч. 3. Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/135/1/%D0%84%D0%B2%D1%82%D1%83%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%20%D0%9D.%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5%20%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%A7.%203.pdf>

Допоміжна

1. Менеджмент у державному управлінні: навчальний посібник / В.П. Петков, В.М. Торяник; за заг. ред. О.В. Негодченка. Дніпро: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 404 с. URL: <https://oldiplus.ua/downloads/265.pdf>
2. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-UPRAVLINNYA-2012.pdf>
3. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 2. 324 с. URL: http://e-pidruchniki.com/book/20_Derjavne_upravlinnya_Tom_2.html
4. Менеджмент: Навчальний посібник /Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf
5. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник / Скидан О.В., Якобчук В.П., Дацій Н.В., Ходаківський Є.І. [та ін.]; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne_upravlinnia_2017.pdf
6. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/346596794.pdf>
7. Державне управління та менеджмент: Навч. посібник у таблицях і схемах/ Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін. [За заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С.Одінцової]. Харків: ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
8. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [Моногр.]. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2004. 224 с.