

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
менеджменту, логістики та інновацій  
Протокол № 2 від 31.08.2023 р.

**ПОРОДЖЕНО**  
Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Освітня програма "Менеджмент організацій і адміністрування"

Статус дисципліни обов'язкова  
Мова викладання, навчання та оцінювання українська

Розробник:  
к.е.н., доцент

Олена ВЕЛИКА

Завідувач кафедри  
менеджменту, логістики та інновацій

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

Марина ПАСЬКО

Харків  
2023

## ВСТУП

Менеджмент – це наука, професійна практика і мистецтво управління складними соціально-технічними системами, якими є організації (підприємства різних форм власності, некомерційні організації, громадські об'єднання тощо). Одним з напрямків сучасного менеджменту є адміністративний менеджмент, який вивчає основи організаційної діяльності у сфері управління організаціями. Завдяки розробці та вдосконаленню адміністративно-управлінських технологій та постановці персоналу в центр успішного функціонування і розвитку організації, адміністративний менеджмент закладає фундамент професійного та ефективного управління.

Навчальна дисципліна "Адміністративний менеджмент" є обов'язковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців першого (бакалаврського) освітнього рівню для освітньої програми "Менеджмент організацій і адміністрування" для всіх форм навчання.

**Метою** викладання даної навчальної дисципліни є підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією.

**Завданнями** вивчення дисципліни є:

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

**Предметом** навчальної дисципліни є організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами, якими є сучасні організації.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є принципи та технологія адміністративного менеджменту.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

## Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	ЗК5, СК12
РН4	СК1, СК12
РН7	СК2
РН8	СК5
РН9, РН12, РН14, РН15	СК15
РН18	СК9
РН19	ЗК5, СК5, СК17

де, РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень

РН7. Виявляти навички організаційного проектування

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

РН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності

РН18. Демонструвати здібність розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм в умовах невизначеності.

РН19. Обґрунтовувати підходи щодо організації діяльності адміністрації суб'єктів різних організаційно-правових форм згідно системи адміністративних рішень з використанням технологій адміністрування.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

СК17. Здатність до побудови системи адміністрування суб'єктів різних організаційно-правових форм на основі адміністративних рішень з використанням технологій адміністрування.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Зміст навчальної дисципліни

**Змістовий модуль 1. Теоретичні засади адміністративного менеджменту**

**Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту.**

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа управління. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

**Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.**

Система адміністративного менеджменту на підприємстві. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Адміністративний менеджмент у державних органах влади та громадських організаціях. Адміністративні органи управління. Менеджер-адміністратор.

**Змістовий модуль 2. Технологія адміністративного менеджменту**

**Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті.**

Сутність адміністративного планування. Стратегічне та оперативне планування.

**Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт.**

Організування діяльності адміністрації. Основи проектування організаційних структур. Рівні адміністративного управління. Проектування робіт.

**Тема 5. Мотивування працівників апарату управління.**

Форми мотивування адміністративних працівників. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

**Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.**

Контроль в адміністративному менеджменті. Принципи адміністративного контролю. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

**Змістовий модуль 3. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті**

**Тема 7. Адміністративні методи управління**

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Адміністративне діловодство в організації. Адміністративна влада. Колективне управління.

### **Тема 8. Адміністрування управлінських рішень**

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією.

### **Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту**

Інформаційні системи в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті.

Перелік практичних занять, питань та завдань до самостійної роботи студентів наведено в таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

Перелік практичних занять за навчальною дисципліною наведено в табл.

2

Таблиця 2

#### **Перелік практичних занять**

Тема та завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Класифікація витрат підприємства. Постійні, змінні та змішані витрати
Тема 1. Завдання 2	Аналіз поведінки сукупних та питомих витрат
Тема 2. Завдання 3	Розрахунок критичного обсягу продажів та побудова графіку беззбитковості в умовах виробництва та продажу одного виду товару
Тема 3. Завдання 4	Розрахунок беззбитковості в умовах виробництва та продажу декількох видів товарів
Тема 4. Завдання 5	Прийняття управлінських рішень на основі аналізу беззбитковості
Тема 5. Завдання 6	Розрахунок вартості грошей при щоденному нарахуванні відсотків
Тема 6. Завдання 7	Розрахунок майбутньої вартості грошей, наданих на умовах складних відсоткових ставок
Тема 7. Завдання 8	Розрахунок теперішньої вартості грошей, наданих на умовах складних відсоткових ставок
Тема 8. Завдання 9	Розрахунок вартості потоків платежів підприємства
Тема 9. Завдання 10	Прийняття управлінських рішень на основі аналізу вартості грошей у часі

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Теми 1-9	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття
Теми 1-9	Виконання домашніх завдань
Теми 4, 7	Підготовка до поточної контрольної роботи

Кількість годин лекційних, практичних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-9), проблемна лекція (Тема 1, 2, 4, 8), лекція-провокація (1, 2, 5, 6, 8)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-9)).

Практичні (практична робота (Тема 2-9), есе (Тема 1), кейс-метод (Тема 3-6)).

### ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100-бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних та практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів: максимальна сума за поточний контроль складає 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час

екзаменаційної сесії. Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: домашні завдання за темами 2, 4, 6, 9 (20 балів), самостійна робота за темами 3-5, 7 (20 балів), дві поточні контрольні роботи (20 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

### **Приклад екзаменаційного білета.**

**Завдання 1.** Відповісти на тестові питання:

1. Недоліками якої організації є недооцінка людського чинника, слабкий контроль за чинниками зовнішнього середовища, що змінюються, переоцінка стандартних процедур і правил:

- А) бюрократичної
- Б) виробничої
- В) сучасної
- Г) контролюючої

2. До прийомів та методів адміністративного планування відносяться:

- А) метод послідовного опису операцій
- Б) графіки виконання робіт
- В) балансовий метод
- Г) метод мережевого планування
- Д) метод робочого календаря, цільові комплексні програми

3. Система адміністративного управління, перш за все, спрямована на якісне вирішення наступних основних завдань управління:

- А) раціональну організацію праці на кожному робочому місці
- Б) мотивацію кожного працівника організації до продуктивної і якісної праці
- В) винагороду посадових осіб
- Г) забезпечення підприємства ресурсами



4. Передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, і передача відповідних прав на нижні рівні управління організацією, називається:

- А) централізацією
- Б) децентралізацією
- В) кооперацією
- Г) спеціалізацією

5. Основні проблеми, що вимагають вирішення при розробці структури адміністрації:

- А) встановлення правильних взаємовідносин між окремими підрозділами
- Б) розподіл відповідальності між керівниками
- В) вибір конкретних схем управління і послідовності процедур при прийнятті рішень
- Г) організація інформаційних потоків та вибір відповідних технічних засобів

**Завдання 2.** Підприємство реалізує товар за ціною 200 грн. за штуку. Витрати підприємства на виробництво становлять: змінні витрати на одиницю – 150 грн.; сукупні постійні витрати – 55000 грн. Визначити точку беззбитковості у грошовому та натуральному вимірниках.

**Завдання 3.** Визначте суму до якої збільшаться 250 000 грн при нарахуванні 25% річних впродовж 7 років (за складною схемою):

- А) при щорічному нарахуванні;
- Б) при нарахуванні раз у півроку;
- В) при щоквартальному нарахуванні;
- Г) при щомісячному нарахуванні.

Як зміняться відповіді, якщо відсотки будуть нараховуватися за простою схемою?

**Завдання 4.** Підприємство планує реалізовувати три види товарів. Показники з випуску цих видів товарів наведені у табл. 4. Розрахувати ціни продаж товарів А, Б, В на ринку.

Таблиця 4

Планові показники з виробництва і реалізації товарів підприємства

№ п/п	Показник	Од. вим.	Товари		
			А	Б	В
1	Середні змінні витрати	грн/од.	15,0	16,3	15,1
2	Постійні витрати	тис. грн	980,0		
3	Рентабельність продукції	%	32,0	33,0	35,0

4	Об'єм продажів	тис. шт.	15,0	12,0	25,0
---	----------------	----------	------	------	------

Розрахувати точку беззбитковості підприємства та кожного товару.

Надати рекомендації з розподілу постійних витрат на собівартість кожного товару.

**Критерії оцінювання.** Екзаменаційний білет включає чотири завдання різного рівня складності. Перше завдання – стереотипне – включає 5 тестових завдань або з одним альтернативним варіантом відповіді, або завдань з множинним вибором. Кожна повна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється у 1 бал. За наявності частково правильної відповіді, завдання оцінюється в 0,5 бали. Максимальна сума балів за стереотипне завдання складає 5 балів.

Друге та третє завдання – діагностичні – передбачають вирішення за стандартним алгоритмом. Вирішення має закінчуватися відповіддю або загальними рекомендаціями. Максимальна сума балів за кожне діагностичне завдання складає 10 балів.

Четверте завдання – евристичне – передбачає вирішення за стандартним або нестандартним алгоритмом та наявність розгорнутих висновків. Завдання має ілюструватися відповідними графіками та рекомендаціями. Максимальна сума балів за евристичне завдання складає 15 балів.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. – 320 с.
2. Адміністративний менеджмент для магістрів / За заг. ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенка. - Суми : Університетська книга, 2023. - 872 с.
3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 216 с. - Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14819>
4. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 197 с.
5. Менеджмент [Електронний ресурс] : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>

### Додаткова

6. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – 102 с.
7. Адміністративний менеджмент. Методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / укл. О. Ю. Велика, О. М. Костіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 48 с. - Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22777>
8. Адміністративний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. В. Тешева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 76 с.
9. Велика О.Ю. Основні види та організаційні форми підприємств в Україні [Електронний ресурс] / О.Ю. Велика // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронний науково-практичний журнал – 2018. – № 3 (14). – С. 146-149. – Режим доступу: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/14\\_2018/26.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/14_2018/26.pdf).
10. Велика О.Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства [Електронний ресурс] / О.Ю. Велика // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 29. – С. 137-143. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf)
11. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запихляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. – 437 с.

### Інформаційні ресурси

12. Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/>
13. ПНС курсу «Адміністративний менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=3155>
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).