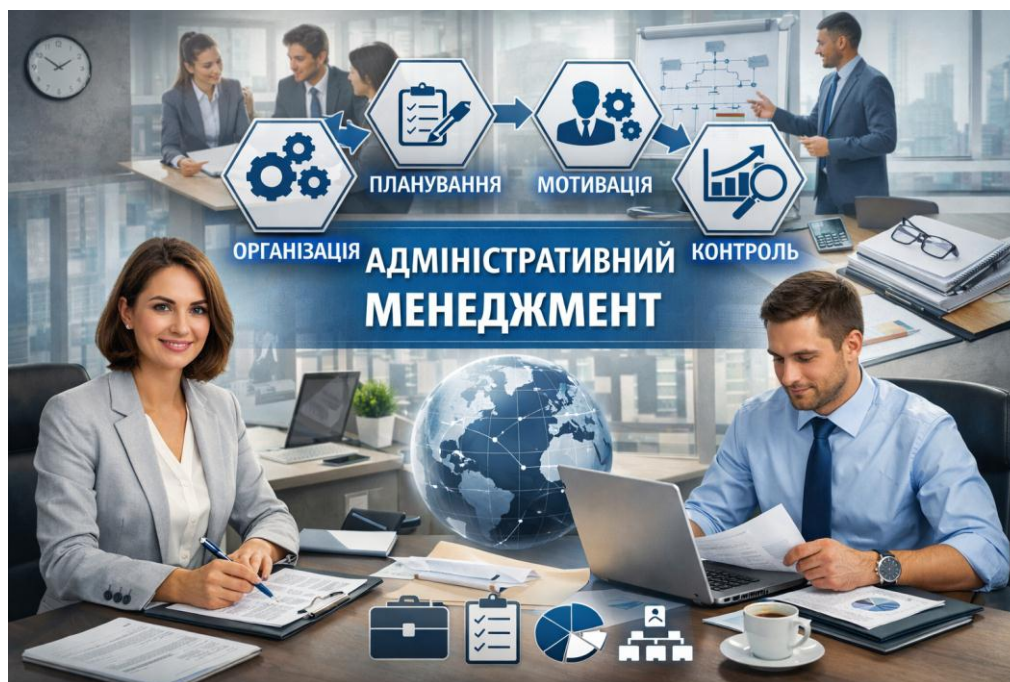


**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації для вивчення обов'язкової навчальної дисципліни

за напрямом підготовки здобувачів першого рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Методичні рекомендації для вивчення обов'язкової навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» за напрямом підготовки здобувачів першого рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент». 27 с.

Мова навчання: державна

Розробник: Назаренко М.О., доцент кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат наук з державного управління.

Рецензенти:

Лапшин С.А., доцент кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат історичних наук, доцент;

Зубар І.В., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат економічних наук.

Методичні рекомендації розглянуто і схвалено на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту.

Протокол від 27 серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри _____ проф. В.В. Кононенко

27 серпня 2025 року

Розглянуто і схвалено на засіданні навчально-методичної комісії факультету права, публічного управління і менеджменту

Протокол від 27 серпня 2025 року № 1

Голова НМК

С.А. Лапшин

_____ 2025 року

ВСТУПНА ЧАСТИНА

Предметом навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» є процеси, методи та інструменти адміністративного управління в організаціях різних форм власності, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності управлінського апарату, раціональної організації праці менеджерів та персоналу, координації управлінських функцій і дотримання внутрішніх регламентів.

Мета вивчення дисципліни полягає в набутті здобувачами вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок щодо принципів, функцій, методів і технологій адміністративного менеджменту для ефективного управління організаціями у різних секторах економіки.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент» є:

- сформувані у здобувачів вищої освіти базове розуміння природи, цілей та ключових завдань адміністративного менеджменту як складової загальної системи управління організацією;

- сформувані у здобувачів вищої освіти знання про етапи розвитку управлінської думки, зокрема адміністративного менеджменту, основні школи та концепції управління, а також їхнє значення для сучасної практики менеджменту;

- сформувані в здобувачів вищої освіти розуміння структури та взаємодії суб'єктів і об'єктів в адміністративному управлінні, вивчити їхні функції, ролі та особливості в рамках організаційної системи;

- сформувані в здобувачів знання про зміст основних функцій адміністративного менеджменту, розуміння їхнього взаємозв'язку, послідовності та ролі в забезпеченні ефективного управління організацією;

- сформувані у здобувачів вищої освіти розуміння сутності та класифікації методів адміністративного управління, ознайомити з сучасними управлінськими технологіями, які застосовуються в адміністративному менеджменті для досягнення ефективності управлінських рішень;

- ознайомити здобувачів із сутністю, роллю та особливостями адміністративного планування, навчити розробляти плани, визначати цілі та використовувати сучасні інструменти планування в управлінській діяльності;

- сформувані в здобувачів вищої освіти знання та практичні навички щодо принципів, методів і інструментів управління персоналом в адміністративному контексті, розкрити особливості кадрової політики, добору, мотивації та розвитку працівників в управлінських структурах;

- сформувані в здобувачів вищої освіти знання про сутність, види, теорії та інструменти мотивації персоналу в адміністративній системі управління; навчити застосовувати мотиваційні моделі в управлінській практиці;

- надати здобувачам вищої освіти знання про зміст, принципи та інструменти контролю і регулювання в адміністративному менеджменті; сформувані навички оцінювання результативності управлінських рішень і своєчасного коригування адміністративних дій;

- сформувані у здобувачів вищої освіти системне уявлення про сутність управлінського рішення, оволодіння етапами процесу прийняття рішень, аналіз альтернатив, вибір найкращого варіанта та застосування сучасних методів прийняття рішень в адміністративному менеджменті;

- сформувані у здобувачів знання про особливості комунікаційних процесів в адміністративному управлінні, ознайомити з видами комунікацій, бар'єрами та шляхами їх подолання, а також з практичними інструментами ефективного ділового спілкування в організаціях;

- сформувати у студентів розуміння природи, причин, видів та наслідків конфліктів в організаціях, а також методів їх попередження, управління та конструктивного вирішення.

Вивчення дисципліни передбачає формування наступних компетентностей та досягнення програмних результатів для спеціальності 073 «Менеджмент»:

1. Загальні компетентності

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

2. Фахові компетентності

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

3. Результати навчання за освітньо-професійною програмою.

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним та самокритичним.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Визначення адміністративного менеджменту: сутність і характеристики. Основні підходи до трактування терміну «адміністративний менеджмент» у науковій літературі. Місце адміністративного менеджменту в системі загального менеджменту. Рівні та типи адміністративного управління. Ключові завдання адміністративного менеджменту в організаціях різних типів. Відмінність адміністративного менеджменту від стратегічного, фінансового, операційного тощо. Професійна компетентність адміністративного менеджера. Етика та відповідальність в адміністративному управлінні.

План лекції

1. *Сутність та визначення адміністративного менеджменту:*
 - Поняття адміністративного менеджменту.
 - Основні характеристики адміністративного управління.
 - Роль адміністративного менеджменту в забезпеченні ефективності організації.
2. *Основні підходи до трактування терміна «адміністративний менеджмент» у науковій літературі:*
 - Класичний (адміністративно-бюрократичний) підхід.
 - Процесний підхід.
 - Системний підхід.
 - Функціональний підхід.
 - Компетентнісний та поведінковий підходи.
3. *Місце адміністративного менеджменту в системі загального менеджменту:*
 - Взаємозв'язок адміністративного менеджменту з іншими видами менеджменту.
 - Адміністративний менеджмент як підсистема загального менеджменту.
 - Роль адміністративного менеджменту у забезпеченні стабільності та керованості організації.
 - Рівні та типи адміністративного управління
 - Стратегічний, тактичний та оперативний рівні адміністративного управління.
 - Централізоване та децентралізоване адміністративне управління.
 - Формальне та неформальне адміністративне управління.
4. *Ключові завдання адміністративного менеджменту в організаціях різних типів:*
 - Виробничі організації.
 - Комерційні та сервісні організації.
 - Неприбуткові та публічні організації.
 - Малі, середні та великі підприємства.
5. *Відмінність адміністративного менеджменту від інших видів менеджменту:*
 - Порівняння з стратегічним менеджментом.
 - Відмінності від фінансового менеджменту.
 - Взаємозв'язок з операційним менеджментом.
 - Специфіка адміністративного менеджменту у системі управління.
6. *Професійна компетентність адміністративного менеджера:*
 - Управлінські, організаційні та комунікативні компетентності.
 - Навички прийняття управлінських рішень.
 - Управління персоналом і адміністративними процесами.
7. *Етика та відповідальність в адміністративному управлінні:*
 - Професійна етика адміністративного менеджера.

- Адміністративна відповідальність.
- Корпоративна культура та етичні стандарти управління.

План практичного заняття

1. Обговорення ключових понять адміністративного менеджменту.
2. Аналіз наукових підходів до трактування адміністративного менеджменту.
3. Порівняльна характеристика адміністративного, стратегічного та операційного менеджменту.
4. Визначення ролі адміністративного менеджера в організації.
5. Аналіз етичних дилем в адміністративному управлінні (кейс-метод).
6. Робота в малих групах: визначення завдань адміністративного менеджменту для різних типів організацій.
7. Підбиття підсумків та формулювання висновків.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:*
Скласти таблицю порівняння адміністративного менеджменту зі стратегічним, фінансовим та операційним менеджментом (за цілями, функціями, інструментами, результатами).
2. *Ситуаційне завдання (кейс):*
Проаналізувати управлінську ситуацію в організації та визначити:
 - які завдання адміністративного менеджменту реалізуються;
 - які компетентності адміністративного менеджера задіяні;
 - можливі етичні ризики.
3. *Творче завдання:*
Розробити перелік ключових компетентностей адміністративного менеджера для:
 - малого бізнесу;
 - великої корпорації.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові джерела з проблематики адміністративного менеджменту.
2. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на тему: «Роль адміністративного менеджменту в забезпеченні ефективності організації».
3. Скласти глосарій основних термінів з теми.
4. Підготувати доповідь (презентацію) на одну з тем:
 - Професійна етика адміністративного менеджера;
 - Компетентнісний підхід в адміністративному менеджменті;
 - Адміністративне управління в сучасних організаціях.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Історичні передумови виникнення управлінської думки. Основні етапи еволюції менеджменту. Класична школа управління: науковий менеджмент Ф. Тейлора, адміністративна школа А. Файоля. Бюрократична модель управління М. Вебера. Поведінковий (неокласичний) підхід: школа людських стосунків (Е. Мейо, Мері Паркер Фоллет та ін.). Кількісний (математичний) підхід у менеджменті. Системний, ситуаційний, процесний підходи. Сучасні теорії та підходи до адміністративного управління. Вплив історичних концепцій на сучасну практику адміністративного менеджменту.

План лекції

1. *Історичні передумови виникнення управлінської думки*
 - Управління в давніх цивілізаціях (Шумер, Єгипет, Китай, Рим).
 - Управлінські ідеї епохи Відродження, Середньовіччя та Нового часу.
 - Вплив промислової революції на розвиток менеджменту.
2. *Основні етапи еволюції менеджменту*
 - Донауковий етап управління.
 - Класичний етап.
 - Неокласичний етап.
 - Сучасний етап розвитку управлінської науки.
3. *Класична школа управління*
 - Науковий менеджмент Ф. Тейлора:
 - А) принципи наукової організації праці;
 - Б) стандартизація, нормування, матеріальне стимулювання.
 - Адміністративна школа А. Файоля:
 - А) управлінські функції;
 - Б) принципи адміністративного управління.
4. *Бюрократична модель управління М. Вебера*
 - Раціонально-правовий тип влади.
 - Формалізація, ієрархія, правила та процедури.
 - Переваги та обмеження бюрократичної моделі.
5. *Поведінковий (неокласичний) підхід до управління*
 - Школа людських стосунків (Е. Мейо).
 - Внесок Мері Паркер Фоллет.
 - Значення мотивації, комунікацій та неформальних груп.
6. *Кількісний (математичний) підхід у менеджменті*
 - Операційні дослідження.
 - Математичне моделювання управлінських рішень.
 - Використання статистичних і економіко-математичних методів.
7. *Системний, ситуаційний та процесний підходи*
 - Організація як відкрита система.
 - Ситуаційна обумовленість управлінських рішень.
 - Процесний підхід і безперервність управління.
8. *Сучасні теорії та підходи до адміністративного управління*
 - Компетентнісний підхід.
 - Лідерські та поведінкові теорії.
 - Управління змінами.
 - Цифровізація та гнучкі управлінські моделі.
9. *Вплив історичних концепцій на сучасну практику адміністративного менеджменту*
 - Актуальність класичних принципів сьогодні.
 - Синтез традиційних і сучасних підходів.
 - Значення історичного досвіду для адміністративної практики.

План практичного заняття

1. Обговорення ключових етапів розвитку управлінської думки.
2. Аналіз концепцій Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера.
3. Порівняння класичного та поведінкового підходів.
4. Робота в групах: застосування історичних теорій до сучасної організації.
5. Аналіз кейсів щодо використання бюрократичної моделі в управлінні.
6. Дискусія: «Чи є класичні теорії актуальними в XXI столітті?»

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:*

Побудувати таблицю еволюції управлінських підходів із зазначенням:

- періоду виникнення;
- ключових представників;
- основних ідей;
- значення для адміністративного менеджменту.

2. *Ситуаційне завдання (кейс):*

Проаналізувати організацію та визначити:

- елементи тейлоризму, фayoлізму чи веберівської бюрократії;
- прояви поведінкового або ситуаційного підходу.

3. *Творче завдання:*

Підготувати коротку доповідь: «Вплив школи людських стосунків на сучасний адміністративний менеджмент».

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати першоджерела класичних теорій менеджменту.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем:
 - «Еволюція адміністративного менеджменту: від бюрократії до гнучких моделей»;
 - «Актуальність ідей А. Фayoля в сучасному менеджменті».
3. Скласти порівняльну характеристику класичних і сучасних підходів до управління.
4. Підготувати презентацію: Системний і ситуаційний підходи в адміністративному менеджменті.

ТЕМА 3. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Адміністративне управління як міждисциплінарна наука. Взаємозв'язок адміністративного менеджменту з іншими науками. Спільні підходи в теорії організації і адміністративному менеджменті: системний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний, поведінковий, цільовий. Особливості адміністративного менеджменту: орієнтація на регулювання та організацію процесів, правова основа управління, системність і комплексність, ієрархічність, організаційно-розпорядчий характер, поєднання науки та практики, цільова спрямованість, універсальність застосування, людиноцентричність, адаптивність.

План лекції

1. *Адміністративне управління як міждисциплінарна наука*
 - Адміністративний менеджмент у системі управлінських наук.
 - Об'єкт і предмет адміністративного менеджменту.
 - Міждисциплінарний характер адміністративного управління.
2. *Взаємозв'язок адміністративного менеджменту з іншими науками*
 - Теорія організації.
 - Загальний менеджмент.
 - Економіка та фінанси.
 - Право та адміністративне право.
 - Соціологія, психологія та поведінкові науки.
 - Інформаційні технології та менеджмент інформації.
3. *Спільні підходи в теорії організації та адміністративному менеджменті*
 - Системний підхід: організація як цілісна система.

- Функціональний підхід: розподіл управлінських функцій.
- Процесний підхід: управління як безперервний процес.
- Структурний підхід: організаційні структури управління.
- Ситуаційний підхід: залежність управління від умов середовища.
- Поведінковий підхід: роль людини в організації.
- Цільовий підхід: орієнтація на досягнення результатів.
- 4. *Особливості адміністративного менеджменту*
 - Орієнтація на регулювання та організацію управлінських процесів.
 - Правова основа адміністративного управління.
 - Системність і комплексність управлінських рішень.
 - Ієрархічність та підпорядкованість.
 - Організаційно-розпорядчий характер управління.
 - Поєднання науки та управлінської практики.
 - Цільова спрямованість і результативність.
 - Універсальність застосування адміністративного менеджменту.
 - Людиноцентричність і соціальна орієнтація.
 - Адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
- 5. *Роль теорії організації у формуванні сучасного адміністративного менеджменту*
 - Вплив організаційних моделей на управлінську практику.
 - Інституційні та мережеві форми організації.
 - Сучасні тенденції розвитку адміністративного менеджменту.

План практичного заняття

1. Обговорення міждисциплінарного характеру адміністративного менеджменту.
2. Аналіз взаємозв'язку теорії організації та адміністративного управління.
3. Порівняння підходів до управління в теорії організації та адміністративному менеджменті.
4. Робота в малих групах: визначення особливостей адміністративного менеджменту на прикладі конкретної організації.
5. Аналіз управлінських ситуацій з позицій системного та ситуаційного підходів.
6. Дискусія: «Людиноцентричність vs регламентація в адміністративному менеджменті».

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:*
Скласти таблицю порівняння теорії організації та адміністративного менеджменту за такими критеріями: мета, об'єкт, методи, підходи, результат управління.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):*
Проаналізувати організацію та визначити:
 - які підходи адміністративного менеджменту застосовуються;
 - як проявляється ієрархічність і правова регламентація;
 - рівень адаптивності та людиноцентричності управління.
3. *Творче завдання:*
Підготувати схему або ментальну карту: «Взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту».

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові джерела з теорії організації та адміністративного менеджменту.

Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Міждисциплінарність адміністративного менеджменту»; «Людиноцентричний підхід в адміністративному управлінні».

2. Скласти глосарій ключових понять теми.

3. Підготувати презентацію: «Системний і процесний підходи в теорії організації та адміністративному менеджменті».

ТЕМА 4. СИСТЕМА СУБ'ЄКТІВ ТА ОБ'ЄКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття суб'єкта та об'єкта управління: теоретичні основи. Суб'єкти адміністративного управління: класифікація, повноваження, рівні. Особливості поведінки суб'єкта управління. Об'єкти адміністративного управління: організації, структурні підрозділи, працівники, процеси. Взаємодія суб'єкта та об'єкта в управлінському процесі. Роль керівника як суб'єкта адміністративного управління. Повноваження, обов'язки, відповідальність суб'єктів управління. Управлінська вертикаль: централізація та децентралізація в управлінні. Делегування повноважень в адміністративній структурі.

План лекції

1. *Поняття суб'єкта та об'єкта управління: теоретичні основи*
 - Сутність управлінської взаємодії.
 - Суб'єкт і об'єкт управління як елементи управлінської системи.
 - Управлінські відносини в адміністративному менеджменті.
2. *Суб'єкти адміністративного управління*
 - Поняття та роль суб'єкта управління.
 - Класифікація суб'єктів адміністративного менеджменту: за рівнем управління; за функціональним призначенням; за характером повноважень.
 - Повноваження суб'єктів управління.
 - Рівні адміністративного управління.
3. *Особливості поведінки суб'єкта управління*
 - Стили адміністративного управління.
 - Управлінські ролі керівника.
 - Фактори, що впливають на поведінку суб'єкта управління.
 - Етичні аспекти поведінки керівника.
4. *Об'єкти адміністративного управління*
 - Організація як об'єкт управління.
 - Структурні підрозділи.
 - Персонал як ключовий об'єкт адміністративного впливу.
 - Процеси та ресурси як об'єкти управління.
5. *Взаємодія суб'єкта та об'єкта в управлінському процесі*
 - Механізм управлінського впливу.
 - Зворотний зв'язок в адміністративному управлінні.
 - Комунікації в системі «керівник – підлеглий».
6. *Роль керівника як суб'єкта адміністративного управління*
 - Управлінські функції керівника.
 - Компетентності керівника.
 - Лідерство в адміністративному менеджменті.
7. *Повноваження, обов'язки та відповідальність суб'єктів управління*
 - Види управлінських повноважень.
 - Адміністративна та управлінська відповідальність.

- Баланс повноважень і відповідальності.
- 8. *Управлінська вертикаль: централізація та децентралізація*
 - Переваги та недоліки централізованого управління.
 - Переваги та ризики децентралізації.
 - Оптимальне поєднання централізації та децентралізації.
- 9. *Делегування повноважень в адміністративній структурі*
 - Сутність і принципи делегування.
 - Умови ефективного делегування.
 - Типові помилки в процесі делегування повноважень.

План практичного заняття

1. Обговорення понять «суб'єкт» і «об'єкт» управління.
2. Аналіз системи суб'єктів адміністративного менеджменту.
3. Визначення ролі керівника в управлінській системі.
4. Аналіз ситуацій щодо централізації та децентралізації управління.
5. Практика делегування повноважень (рольова гра).
6. Обговорення результатів і формування висновків.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти схему взаємодії суб'єкта та об'єкта адміністративного управління з урахуванням зворотного зв'язку.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* проаналізувати управлінську ситуацію та визначити: суб'єкт і об'єкт управління; рівень управління; форму централізації або децентралізації; ефективність делегування повноважень.
3. *Творче завдання:* розробити модель делегування повноважень для малого підприємства та великої організації.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати теоретичні джерела з проблематики суб'єктно-об'єктних відносин в управлінні.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Роль керівника як суб'єкта адміністративного менеджменту»; «Делегування повноважень як інструмент ефективного управління».
3. Скласти глосарій ключових понять теми.
4. Підготувати презентацію: «Централізація та децентралізація в системі адміністративного управління».

ТЕМА 5. МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття методу та технології в адміністративному управлінні. Класифікація методів управління: адміністративні (розпорядчі), економічні, соціально-психологічні. Принципи вибору управлінських методів. Комплексне застосування методів. Поняття управлінських технологій: алгоритмізація, стандартизація, автоматизація. Технології прийняття управлінських рішень. Інформаційно-аналітичні технології в адміністративному менеджменті. Цифрові технології управління (електронний документообіг, CRM-системи, ERP-платформи тощо).

План лекції

1. *Поняття методу та технології в адміністративному управлінні*
 - Метод управління: сутність, ознаки, роль.
 - Управлінська технологія як спосіб реалізації управлінських рішень.
 - Співвідношення методів і технологій в адміністративному менеджменті.

2. *Класифікація методів адміністративного управління*
 - Адміністративні (розпорядчі) методи: накази, розпорядження, інструкції, регламенти; дисциплінарний вплив і контроль.
 - Економічні методи: оплата праці, преміювання; бюджетування, фінансові стимули; економічна відповідальність.
 - Соціально-психологічні методи: мотивація, переконання; формування організаційної культури; комунікації та командна робота.
3. *Принципи вибору управлінських методів*
 - Відповідність цілям управління.
 - Урахування особливостей об'єкта управління.
 - Поєднання формального і неформального впливу.
 - Гнучкість та адаптивність методів.
 - Етичність і правомірність управлінського впливу.
4. *Комплексне застосування методів управління*
 - Необхідність інтеграції методів.
 - Переваги комплексного підходу.
 - Типові помилки при однобічному застосуванні методів.
5. *Поняття та сутність управлінських технологій*
 - Алгоритмізація управлінських процесів.
 - Стандартизація управлінської діяльності.
 - Автоматизація управлінських функцій.
6. *Технології прийняття управлінських рішень*
 - Етапи прийняття управлінських рішень.
 - Методи аналізу та вибору альтернатив.
 - Колективні та індивідуальні рішення.
7. *Інформаційно-аналітичні технології в адміністративному менеджменті*
 - Збір і обробка управлінської інформації.
 - Аналітичні системи підтримки управлінських рішень.
 - Управлінська звітність та моніторинг.
8. *Цифрові технології адміністративного управління*
 - Електронний документообіг.
 - CRM-системи як інструмент управління взаємодією.
 - ERP-платформи для інтегрованого управління ресурсами.
 - Переваги та ризики цифровізації адміністративного менеджменту.

План практичного заняття

1. Обговорення понять «метод» і «технологія» управління.
2. Аналіз класифікації методів адміністративного управління.
3. Розгляд прикладів комплексного застосування методів.
4. Робота в групах: вибір методів управління для конкретної управлінської ситуації.
5. Аналіз кейсів із впровадження цифрових технологій управління.
6. Обговорення проблем і перспектив автоматизації адміністративних процесів.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти таблицю застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів у різних типах організацій.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* проаналізувати управлінську ситуацію та обґрунтувати вибір методів управління; запропонувати управлінські технології для реалізації рішення.

3. *Творче завдання:* розробити алгоритм прийняття управлінського рішення для адміністративної проблеми (у вигляді блок-схеми).

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати теоретичні джерела з методів і технологій адміністративного менеджменту.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Комплексне застосування методів адміністративного управління»; «Цифрові технології як чинник підвищення ефективності адміністративного менеджменту».
3. Скласти глосарій основних понять теми.
4. Підготувати презентацію: «ERP- та CRM-системи в адміністративному управлінні».

ТЕМА 6. АДМІНІСТРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ: ЦІЛІ, ЕТАПИ, ІНСТРУМЕНТИ

Поняття та значення планування в системі адміністративного менеджменту. Види планування: стратегічне, тактичне, оперативне. Розробка цілей та формування місій організації. Принципи ефективного планування: цілеспрямованість, безперервність, гнучкість, економічність, обґрунтованість. Цілі в адміністративному плануванні: SMART-підхід, ієрархія цілей. Основні етапи планування. Інструменти та методи планування. Особливості адміністративного планування в організаціях різних форм власності. Помилки в процесі планування та способи їх уникнення. Методи планування та оцінка якості планів організації.

План лекції

1. *Поняття та значення планування в системі адміністративного менеджменту*
 - Планування як базова управлінська функція.
 - Роль адміністративного планування у забезпеченні стабільності та розвитку організації.
 - Взаємозв'язок планування з іншими управлінськими функціями.
2. *Види планування в адміністративному менеджменті*
 - Стратегічне планування: довгострокові орієнтири.
 - Тактичне планування: середньострокові програми.
 - Оперативне планування: короткострокові плани і завдання.
 - Взаємозв'язок різних рівнів планування.
3. *Розробка місії та формування цілей організації*
 - Місія організації: сутність та значення.
 - Стратегічні, тактичні та оперативні цілі.
 - Узгодження цілей різних рівнів управління.
4. *Принципи ефективного адміністративного планування*
 - Цілеспрямованість.
 - Безперервність.
 - Гнучкість і адаптивність.
 - Економічність.
 - Обґрунтованість і реалістичність планів.
5. *Цілі в адміністративному плануванні*
 - SMART-підхід до формування цілей.
 - Ієрархія цілей та «дерево цілей».
 - Узгодження індивідуальних і організаційних цілей.
6. *Основні етапи адміністративного планування*
 - Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Визначення цілей і завдань.
- Розробка планових рішень.
- Ресурсне забезпечення планів.
- Реалізація та контроль виконання планів.
- 7. *Інструменти та методи планування*
 - Балансовий метод.
 - Нормативний метод.
 - Програмно-цільовий метод.
 - Сценарне планування.
 - Календарне та мережеве планування.
- 8. *Особливості адміністративного планування в організаціях різних форм власності*
- 9. *Помилки в процесі планування та способи їх уникнення*
 - Формалізм у плануванні.
 - Нереалістичність цілей.
 - Недостатня гнучкість планів.
 - Ігнорування ризиків.
- 10. *Методи оцінки якості планів організації*
 - Критерії ефективності планів.
 - Оцінка досяжності та результативності.
 - Аналіз відхилень і коригування планів.

План практичного заняття

1. Обговорення ролі планування в адміністративному менеджменті.
2. Аналіз видів планування та їх взаємозв'язку.
3. Формування місії та цілей організації (практична вправа).
4. Розробка SMART-цілей для адміністративної діяльності.
5. Побудова «дерева цілей».
6. Аналіз типових помилок у плануванні (кейс-метод).
7. Оцінка якості планів і формування рекомендацій.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти порівняльну таблицю стратегічного, тактичного та оперативного планування (мета, горизонт планування, відповідальні особи, інструменти).
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* на основі опису організації сформулювати місію; розробити систему цілей із використанням SMART-підходу; запропонувати інструменти планування.
3. *Творче завдання:* розробити фрагмент адміністративного плану (напрямок, цілі, заходи, терміни, відповідальні).

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові та навчальні джерела з адміністративного планування.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Роль адміністративного планування в ефективності організації»; «SMART-цілі як інструмент адміністративного управління».
3. Скласти глосарій основних термінів теми.
4. Підготувати презентацію: «Інструменти та методи адміністративного планування».

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМІНІСТРАТИВНІЙ СИСТЕМІ

Поняття, мета та завдання управління персоналом в адміністративній системі. Роль персоналу в ефективності адміністративного управління. Структура та функції підсистеми управління персоналом. Етапи кадрової роботи. Основні методи управління персоналом. Сучасні підходи до кадрового менеджменту: talent management, competency-based HR, agile HR. Професійна компетентність адміністративного персоналу. Управління службовою кар'єрою та ротацією кадрів.

План лекції

1. *Поняття, мета та завдання управління персоналом в адміністративній системі*
 - Управління персоналом як складова адміністративного менеджменту.
 - Мета та стратегічні завдання кадрового управління.
 - Взаємозв'язок управління персоналом з цілями організації.
2. *Роль персоналу в ефективності адміністративного управління*
 - Людський капітал як ключовий ресурс організації.
 - Вплив професійної компетентності персоналу на результативність управління.
 - Мотивація та залученість працівників.
3. *Структура та функції підсистеми управління персоналом*
 - Організаційна структура кадрової служби.
 - Основні функції HR-підсистеми: планування персоналу; добір і відбір кадрів; адаптація; навчання та розвиток; оцінювання діяльності; мотивація та стимулювання.
4. *Етапи кадрової роботи в адміністративній системі*
 - Аналіз потреби в персоналі.
 - Рекрутинг і відбір.
 - Введення в посаду та адаптація.
 - Професійний розвиток.
 - Оцінювання та атестація.
 - Вивільнення персоналу.
5. *Основні методи управління персоналом*
 - Адміністративні методи.
 - Економічні методи.
 - Соціально-психологічні методи.
 - Поєднання методів у кадровій політиці.
6. *Сучасні підходи до кадрового менеджменту*
 - Talent management: виявлення та розвиток талантів.
 - Competency-based HR: управління на основі компетентностей.
 - Agile HR: гнучкість, командність, швидка адаптація.
 - Діджиталізація HR-процесів.
7. *Професійна компетентність адміністративного персоналу*
 - Управлінські та професійні компетентності.
 - Комунікативні та етичні якості.
 - Безперервний професійний розвиток.
8. *Управління службовою кар'єрою та ротацією кадрів*
 - Планування кар'єри.
 - Вертикальна та горизонтальна кар'єра.
 - Ротація кадрів як інструмент розвитку.
 - Наставництво та кадровий резерв.

План практичного заняття

1. Обговорення ролі управління персоналом у системі адміністративного менеджменту.
2. Аналіз структури HR-підсистеми організації.
3. Визначення методів управління персоналом у конкретних ситуаціях.
4. Робота в групах: розробка моделі компетентностей адміністративного персоналу.
5. Аналіз кейсів із впровадження сучасних HR-підходів.
6. Обговорення практик управління кар'єрою та ротацією кадрів.
7. Підбиття підсумків заняття.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти таблицю функцій підсистеми управління персоналом та відповідних інструментів їх реалізації.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* проаналізувати кадрову ситуацію в організації та визначити основні проблеми управління персоналом та запропонувати сучасні HR-інструменти для їх вирішення.
3. *Творче завдання:* розробити модель професійних компетентностей адміністративного менеджера.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові джерела з управління персоналом та адміністративного менеджменту.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Роль персоналу в ефективності адміністративного управління»; «Сучасні підходи до кадрового менеджменту в адміністративній системі».
3. Скласти глосарій ключових термінів теми.
4. Підготувати презентацію: «Talent management та competency-based HR в адміністративному менеджменті».

ТЕМА 8. МОТИВАЦІЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Поняття мотивації: внутрішня та зовнішня мотивація. Роль мотивації у системі адміністративного управління. Класичні теорії мотивації. Сучасні мотиваційні підходи (мотивація поколінь, нематеріальна мотивація, гнучкі стимули). Матеріальні та нематеріальні форми мотивації. Інструменти стимулювання праці в адміністративній системі. Побудова мотиваційної політики в організації. Вплив мотивації на ефективність праці. Помилки в управлінні мотивацією та способи їх уникнення.

План лекції

1. *Поняття мотивації*
 - Сутність мотивації в управлінні.
 - Внутрішня (інтринсивна) та зовнішня (екстринсивна) мотивація.
 - Мотивація як інструмент підвищення ефективності праці.
2. *Роль мотивації у системі адміністративного управління*
 - Вплив мотивації на продуктивність та якість виконання завдань.
 - Мотивація як складова системи управління персоналом.
 - Зв'язок мотивації з організаційною культурою.
3. *Класичні теорії мотивації*
 - Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
 - Теорія двох факторів Ф. Герцберга.
 - Теорія очікувань В. Врума.
 - Теорія Х і Y Д. МакГрегора.

4. *Сучасні мотиваційні підходи*
 - Мотивація поколінь (Generations management).
 - Нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрні можливості, участь у проектах).
 - Гнучкі стимули (гнучкий графік, віддалена робота, бонуси за досягнення).
5. *Матеріальні та нематеріальні форми мотивації*
 - Заробітна плата, премії, бонуси.
 - Соціальні гарантії, пільги, корпоративні програми.
 - Визнання, розвиток, професійне навчання.
6. *Інструменти стимулювання праці в адміністративній системі*
 - Система преміювання та винагород.
 - Атестація і оцінка ефективності.
 - Професійне навчання та розвиток компетенцій.
 - Мотиваційні комунікації.
7. *Побудова мотиваційної політики в організації*
 - Структурування матеріальних та нематеріальних стимулів.
 - Врахування потреб та очікувань персоналу.
 - Визначення критеріїв оцінки ефективності мотиваційної політики.
8. *Вплив мотивації на ефективність праці*
 - Зв'язок мотивації з продуктивністю.
 - Психологічні аспекти мотиваційного впливу.
 - Формування залученості та відповідальності працівників.
9. *Помилки в управлінні мотивацією та способи їх уникнення*
 - Неврахування індивідуальних потреб працівників.
 - Непропорційне стимулювання (матеріальна перевага над нематеріальною мотивацією).
 - Відсутність системи оцінки ефективності мотиваційних заходів.

План практичного заняття

1. Обговорення понять мотивації та її ролі в адміністративному управлінні.
2. Аналіз класичних та сучасних теорій мотивації.
3. Визначення матеріальних та нематеріальних стимулів у конкретних організаціях.
4. Аналіз кейсів щодо помилок у мотиваційній політиці.
5. Обговорення практичних інструментів стимулювання праці.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти таблицю форм мотивації персоналу (матеріальні та нематеріальні) для адміністративного підрозділу.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* проаналізувати конкретну організаційну ситуацію та визначити види мотивації, що застосовуються; запропонувати покращення мотиваційної політики.
3. *Творче завдання:* розробити мотиваційну програму з урахуванням потреб різних поколінь працівників (Generations management).

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові та навчальні джерела з мотивації та адміністративного менеджменту.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Вплив мотивації на ефективність адміністративного управління»; «Сучасні підходи до мотивації персоналу».
3. Скласти глосарій основних понять теми.

4. Підготувати презентацію: «Матеріальні та нематеріальні стимули в адміністративному менеджменті».

ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ І РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сутність та значення контролю в адміністративному менеджменті. Види контролю. Принципи ефективного контролю: об'єктивність, своєчасність, системність, конкретність. Суб'єкти та об'єкти контролю в адміністративній системі. Етапи контрольного процесу: встановлення стандартів, вимірювання результатів, порівняння, аналіз відхилень, коригування. Методи та інструменти контролю: інспектування, аудит, звітність, перевірки, моніторинг. Регулювання в адміністративному менеджменті: поняття, форми та механізми. Інформаційно-аналітична база контролю. Помилки в організації контролю та способи їх уникнення. Етичні аспекти контролю.

План лекції

1. *Сутність та значення контролю в адміністративному менеджменті*
 - Контроль як ключова функція управління.
 - Вплив контролю на ефективність адміністративної діяльності.
 - Зв'язок контролю з плануванням та організацією.
2. *Види контролю*
 - Попереджувальний (плановий) контроль.
 - Поточний (оперативний) контроль.
 - Періодичний контроль.
 - Остаточний (результативний) контроль.
3. *Принципи ефективного контролю*
 - Об'єктивність і неупередженість.
 - Своєчасність та регулярність.
 - Системність і комплексність.
 - Конкретність і вимірюваність результатів.
4. *Суб'єкти та об'єкти контролю в адміністративній системі*
 - Суб'єкти: керівники, спеціалізовані органи, аудитори.
 - Об'єкти: підрозділи, процеси, працівники, проекти.
5. *Етапи контрольного процесу*
 - Встановлення стандартів та критеріїв.
 - Вимірювання результатів діяльності.
 - Порівняння результатів із стандартами.
 - Аналіз відхилень та причин.
 - Коригування та вдосконалення процесів.
6. *Методи та інструменти контролю*
 - Інспектування та перевірки.
 - Аудит та внутрішній контроль.
 - Звітність та аналітичні документи.
 - Моніторинг і супервізія.
 - Використання цифрових та інформаційно-аналітичних систем.
7. *Регулювання в адміністративному менеджменті*
 - Поняття регулювання та його роль.
 - Форми регулювання: нормативні, адміністративні, економічні.
 - Механізми регулювання процесів та поведінки персоналу.
8. *Інформаційно-аналітична база контролю*
 - Джерела та методи збору інформації.
 - Використання систем електронного контролю.
 - Аналітика та звітність для прийняття управлінських рішень.

9. *Помилки в організації контролю та способи їх уникнення*
 - Недостатня регулярність контролю.
 - Суб'єктивність оцінки.
 - Ігнорування відхилень або перевантаження контролем.
 - Неврахування етичних аспектів контролю.
10. *Етичні аспекти контролю*
 - Прозорість та чесність контролю.
 - Захист прав і гідності працівників.
 - Баланс між контролем і довірою.

План практичного заняття

1. Обговорення сутності та значення контролю в адміністративному менеджменті.
2. Аналіз видів контролю та принципів його ефективності.
3. Робота в групах: визначення суб'єктів та об'єктів контролю у конкретній організації.
4. Побудова етапів контрольного процесу для обраної адміністративної ситуації.
5. Аналіз інструментів контролю та їх практичного застосування.
6. Обговорення регулювання адміністративної діяльності та інформаційної бази контролю.
7. Підбиття підсумків та обговорення помилок у контролі.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти таблицю видів контролю з їх характеристиками, об'єктами та інструментами.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* на основі опису організаційного процесу визначити етапи контрольного процесу; запропонувати методи та інструменти контролю; розробити план регулювання відхилень.
3. *Творче завдання:* розробити модель ефективного контролю адміністративного підрозділу із врахуванням етичних аспектів.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові та навчальні джерела з контролю та регулювання адміністративної діяльності.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Роль контролю в системі адміністративного менеджменту»; «Етичні аспекти адміністративного контролю».
3. Скласти глосарій ключових понять теми.
4. Підготувати презентацію: «Методи та інструменти контролю в адміністративних організаціях».

ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ: ПОНЯТТЯ, ЕТАПИ, МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ

Поняття управлінського рішення: сутність, види, значення. Види рішень за різними класифікаційними ознаками. Етапи процесу прийняття рішень. Методи прийняття рішень. Якість управлінського рішення: критерії оцінювання. Помилки при прийнятті управлінських рішень і способи їх уникнення. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень. Автоматизація прийняття рішень (інформаційні системи підтримки прийняття рішень - DSS).

План лекції

1. *Поняття управлінського рішення*

- Сутність управлінського рішення як ключової функції адміністративного менеджменту.
- Значення управлінських рішень для ефективності організації.
- Взаємозв'язок управлінського рішення з плануванням та контролем.
- 2. *Види управлінських рішень*
 - За характером проблеми: програмовані та непрограмовані.
 - За рівнем управління: стратегічні, тактичні, оперативні.
 - За часом прийняття: довгострокові, середньострокові, короткострокові.
 - За суб'єктом прийняття: індивідуальні, колективні.
- 3. *Етапи процесу прийняття рішень*
 - Виявлення та формулювання проблеми.
 - Збір та аналіз інформації.
 - Визначення альтернатив та критеріїв оцінки.
 - Прийняття рішення.
 - Впровадження рішення.
 - Оцінка результатів та коригування.
- 4. *Методи прийняття управлінських рішень*
 - Аналітичні методи (SWOT, ABC, PEST, методи кількісного аналізу).
 - Колективні методи (мозковий штурм, Дельфі, наради, групові дискусії).
 - Інтуїтивні та експертні методи.
 - Комп'ютерні та інформаційні технології (DSS, ERP, CRM).
- 5. *Якість управлінського рішення*
 - Критерії оцінювання: ефективність, досяжність, обґрунтованість, своєчасність.
 - Вплив точності інформації та компетентності керівника на якість рішення.
- 6. *Помилки при прийнятті управлінських рішень та способи їх уникнення*
 - Недооцінка альтернатив.
 - Надмірна залежність від інтуїції або авторитету.
 - Відсутність аналізу ризиків.
 - Способи запобігання: структурований підхід, використання методів аналізу, колективне обговорення.
- 7. *Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень*
 - Джерела та методи збору інформації.
 - Системи аналізу та прогнозування.
 - Роль управлінської звітності та моніторингу.
- 8. *Автоматизація прийняття рішень*
 - Інформаційні системи підтримки прийняття рішень (DSS).
 - Використання ERP та CRM-систем для прийняття рішень.
 - Переваги та обмеження автоматизованих систем.

План практичного заняття

1. Обговорення сутності та значення управлінського рішення.
2. Аналіз видів управлінських рішень у конкретних організаціях.
3. Практика застосування аналітичних методів прийняття рішень (SWOT, ABC, PEST).
4. Ознайомлення з прикладними DSS-системами.
5. Аналіз типових помилок у прийнятті рішень та шляхи їх уникнення.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти таблицю альтернатив управлінського рішення для конкретної адміністративної проблеми, оцінити їх за критеріями ефективності та ризиків.

2. *Ситуаційне завдання (кейс):* на основі опису ситуації визначити проблему; розробити 3–4 альтернативи рішення; запропонувати оптимальне рішення з обґрунтуванням.

3. *Творче завдання:* розробити блок-схему процесу прийняття управлінського рішення з урахуванням використання DSS.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові та навчальні джерела з прийняття управлінських рішень.

2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Види та етапи управлінських рішень в адміністративному менеджменті»; «Автоматизація прийняття управлінських рішень».

3. Скласти глосарій ключових термінів теми.

4. Підготувати презентацію: «Методи та інструменти прийняття управлінських рішень».

ТЕМА 11. АДМІНІСТРАТИВНА КОМУНІКАЦІЯ: ФОРМАЛЬНА ТА НЕФОРМАЛЬНА

Сутність адміністративної комунікації: визначення, структура, значення в управлінні. Комунікаційний процес: етапи, елементи (відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок). Види комунікацій в адміністративному менеджменті. Формальна комунікація. Неформальна комунікація. Бар'єри комунікації: семантичні, психологічні, організаційні, фізичні. Методи подолання комунікаційних бар'єрів. Культура ділового спілкування. Комунікаційні технології в цифрову епоху (електронна пошта, месенджери, CRM, Slack, Zoom тощо). Етика та конфіденційність адміністративних комунікацій.

План лекції

1. *Сутність адміністративної комунікації*
 - Визначення адміністративної комунікації.
 - Структура комунікаційного процесу.
 - Значення комунікацій для ефективності управлінської діяльності.
2. *Комунікаційний процес*
 - Етапи: підготовка, передача, отримання, зворотний зв'язок.
 - Основні елементи: відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок.
 - Взаємозв'язок комунікації з організаційною структурою.
3. *Види комунікацій в адміністративному менеджменті*
 - Формальна комунікація: накази, інструкції, протоколи, внутрішні документи.
 - Неформальна комунікація: усна, соціальні мережі, «кухня», неофіційні обговорення.
4. *Бар'єри комунікації*
 - Семантичні (неправильне тлумачення слів і термінів).
 - Психологічні (особистісні установки, емоції, страх).
 - Організаційні (ієрархія, бюрократія, відсутність каналів зв'язку).
 - Фізичні (шум, відстань, технічні обмеження).
5. *Методи подолання комунікаційних бар'єрів*
 - Чіткість та лаконічність повідомлень.

- Використання зворотного зв'язку.
- Підвищення комунікативної компетентності персоналу.
- Оптимізація організаційних структур та каналів передачі інформації.
- 6. *Культура ділового спілкування*
 - Етичні стандарти та професійна етика.
 - Ввічливість, точність, коректність у повідомленнях.
 - Врахування культурних та соціальних аспектів.
- 7. *Комунікаційні технології в цифрову епоху*
 - Електронна пошта, месенджери, CRM-системи.
 - Платформи для відеоконференцій: Zoom, GoogleMeet, Teams, Slack.
 - Переваги та ризики цифрових каналів комунікації.
 - Інтеграція технологій у систему адміністративного управління.
- 8. *Етика та конфіденційність адміністративних комунікацій*
 - Захист інформації та персональних даних.
 - Дотримання службової таємниці.
 - Баланс між прозорістю та конфіденційністю.

План практичного заняття

1. Обговорення сутності адміністративної комунікації та її значення для управління.
2. Аналіз формальної та неформальної комунікації у конкретних організаціях.
3. Визначення елементів комунікаційного процесу на прикладі управлінської ситуації.
4. Робота в групах: виявлення та класифікація комунікаційних бар'єрів; розробка заходів для їх подолання.
5. Аналіз кейсів цифрової комунікації в адміністративних системах.
6. Обговорення етики та конфіденційності у діловому спілкуванні.
7. Підбиття підсумків заняття.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання:* скласти таблицю видів комунікацій у адміністративній організації з прикладами формальних та неформальних каналів.
2. *Ситуаційне завдання (кейс):* проаналізувати конкретний випадок комунікаційного конфлікту та запропонувати способи подолання бар'єрів.
3. *Творче завдання:* розробити план впровадження цифрових комунікаційних технологій у адміністративному підрозділі, враховуючи етичні та конфіденційні аспекти.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові та навчальні джерела з адміністративної комунікації та ділового спілкування.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Формальні та неформальні комунікації в адміністративному менеджменті»; «Цифрові технології як інструмент адміністративної комунікації».
3. Скласти глосарій ключових понять теми.
4. Підготувати презентацію: «Подолання бар'єрів комунікації та розвиток культури ділового спілкування».

ТЕМА 12. КОНФЛІКТИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Сутність і поняття конфлікту: визначення, особливості прояву в адміністративному менеджменті. Класифікація конфліктів: за рівнем управління (міжособистісні, міжгрупові, міжорганізаційні); за характером (конструктивні, деструктивні); за сферою виникнення (виробничі, трудові, адміністративні). Причини виникнення конфліктів в адміністративній системі. Динаміка розвитку конфлікту: стадії зародження, ескалації, кульмінації, вирішення. Стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом та Р. Кілманом): ухилення, пристосування, конкуренція, компроміс, співпраця. Методи вирішення конфліктів: адміністративні; соціально-психологічні; організаційні. Профілактика конфліктів. Роль адміністративного менеджера у вирішенні конфліктів.

План лекції

1. *Сутність і поняття конфлікту*
 - Визначення конфлікту в адміністративному менеджменті.
 - Особливості прояву конфліктів у державних та приватних організаціях.
 - Вплив конфліктів на ефективність управління.
2. *Класифікація конфліктів*
 - За рівнем управління: міжособистісні, міжгрупові, міжорганізаційні.
 - За характером: конструктивні та деструктивні.
 - За сферою виникнення: виробничі, трудові, адміністративні.
3. *Причини виникнення конфліктів*
 - Недостатня комунікація та непорозуміння.
 - Конфлікт інтересів.
 - Різниця в цінностях та цілях.
 - Організаційні проблеми: структура, розподіл повноважень, ресурси.
 - Особистісні фактори: стиль управління, темперамент, компетентність.
4. *Динаміка розвитку конфлікту*
 - Стадії конфлікту: зародження, ескалація, кульмінація, вирішення.
 - Роль адміністративного менеджера на кожній стадії.
 - Механізми контролю розвитку конфліктної ситуації.
5. *Стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом та Р. Кілманом)*
6. *Методи вирішення конфліктів*
7. *Профілактика конфліктів*
 - Розробка ефективних комунікаційних каналів.
 - Підвищення компетентності адміністративного персоналу.
 - Чітке визначення ролей і повноважень.
 - Створення позитивної організаційної культури.
8. *Роль адміністративного менеджера у вирішенні конфліктів*
 - Моніторинг та своєчасне втручання.
 - Використання методів управлінського впливу та переговорів.
 - Забезпечення балансу між інтересами сторін.
 - Підтримка конструктивної поведінки та розвитку команди.

План практичного заняття

1. Обговорення сутності конфлікту та його ролі в адміністративному менеджменті.
2. Аналіз класифікації конфліктів та їх причин.
3. Робота в групах: визначення стадій конфлікту на конкретному прикладі; вибір стратегії поведінки та методів вирішення.
4. Розбір кейсів конструктивних та деструктивних конфліктів.
5. Обговорення профілактичних заходів та ролі адміністративного менеджера.

6. Підбиття підсумків заняття.

Практичні завдання

1. *Аналітичне завдання*: скласти таблицю конфліктів в адміністративній системі з класифікацією за рівнем, характером та сферою виникнення.
2. *Ситуаційне завдання (кейс)*: проаналізувати конфлікт у підрозділі організації та запропонувати стратегію поведінки адміністративного менеджера; методи вирішення конфлікту; профілактичні заходи для уникнення повторення.
3. *Творче завдання*: розробити план управлінського втручання для конструктивного врегулювання конфлікту між двома групами працівників.

Самостійна робота студентів

1. Опрацювати наукові та навчальні джерела з конфліктології та адміністративного менеджменту.
2. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Причини конфліктів в адміністративному менеджменті та способи їх подолання»; «Роль адміністративного менеджера у вирішенні конфліктних ситуацій».
3. Скласти глосарій ключових термінів теми.
4. Підготувати презентацію: «Стратегії та методи вирішення конфліктів у адміністративних організаціях».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративний менеджмент: Навчальний посібник / С.А. Соколовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина, М.О.Науменко. Х.: НАНГУ, 2017. 216 с.
2. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>
3. Адміністративний менеджмент в Україні.: підручник / В.І. Андріяш, М.О. Багмет, В.П. Беглиця та ін. ; за заг. ред. В.М. Ємельянова, О.Н. Євтушенка; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2021. 282 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1280>
4. Биба В.А., Утеченко Д.М. Аналіз ролі адміністративного менеджменту в підвищенні ефективності підприємств в Україні. Академічні візії, 2023. (23). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/554>
5. Борсук-Бернадин Г. Адміністративний менеджмент в процесі організації функціонування установи. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40130/1/34.pdf>
6. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів, 2023. 2 (2), 133–139. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>
7. Вірковський М., Назаренко М.О. Теоретичні аспекти лідерства в сучасних організаціях. X Міжнародна науково-практична конференція Ч.2. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», 2024 С. 93-97.
8. Воронкова В.Г., Венгер О.М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. Humanities Studies. 2020. Випуск 3 (80). С. 159-177. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/207438/208373>
9. Графська О.І., Перегіняк Т.І. Адміністративний менеджмент як запорука розвитку підприємств державної форми власності. МЦНД, 2023. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055711.pdf#page=14>

10. Громова О.В. Менеджмент і адміністрування. Блок «Менеджмент» : конспект лекцій / О. В. Громова, Т. М. Глушенко. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 70 с.
11. Загородня Л. О. Адміністративний менеджмент органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Р. Ю. Половинкіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 62 с.
12. Зубар І.В., Намазова Ю.І., Назаренко М.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка, 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>
13. Левицький В. В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. 4 (36), 113–119. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>
14. Левицький В. Формування системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі. Економіка та суспільство, 2023. (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-71>
15. Лопушинська О.В., Швець К.Б., Бабенко О.А. Роль адміністративного менеджменту в загальній системі управління сучасним підприємством в умовах змін. 2021. С. 153-155. URL: https://www.researchgate.net/profile/Petro-Korenuk-2/publication/375794128_Tezi-72-73/links/655cd552b1398a779da3cd28/Tezi-72-73.pdf#page=153
16. Матвєєва, Ю. Т. Офіс-менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / Ю. Т. Матвєєва, Т. М. Майборода, К. І. Кириченко. Суми : СумДУ, 2021. 400 с.
17. Марчук Д.М., Назаренко М.О. Інноваційне лідерство як ключовий фактор розвитку трудового потенціалу в умовах цифрової трансформації. Х Міжнародна науково-практична конференція Ч.2. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», 2024. С. 140-142
18. Міненко М. А. Історичні аспекти становлення і розвитку адміністративного менеджменту. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: <https://10.32702/2307-2105.2022.8.1>
19. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
20. Менеджмент і адміністрування: підручник / О.А. Сидоров, Т.В. Альошина, Н.О. Фісуненко, Е.О. Сидорова. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.
21. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
22. Полторак А.С., Лівандовська О.А. Адміністративний менеджмент. Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності «073 «Менеджмент», 2023. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2023. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15998/1/administrativnij-menedzhment-konspekt-073-bakalavr.pdf>
23. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
24. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу. Актуальні проблеми сталого розвитку. Том 2 № 5 (2025). [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-305](https://doi.org/10.60022/2(5)-305)
25. Никифоров С. Проблема формування лідерських якостей у фахівців адміністративного менеджменту у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Збірник наукових праць «SCIENTIA», 2024. С. 134-136. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1608>

26. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2020. № 16(44). С. 86–90.

27. Полторак А. С., Чечіна І.О., Люткіна Т.Є. Напрями розвитку управління проєктною діяльністю в органах місцевого самоврядування. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2021. № 1(2022). С. 35-39. DOI: 10.30929/1995-0519.2021.6.35-40

28. Прокопчук І., Боровиков О., Меленчук І. Перспективи розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні: сценарії та рекомендації. Економіка та суспільство, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-31>

29. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування, 2024. № 1 (107). URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-39-46)

30. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

31. Akilina O., & Ilich L. Інструменти адміністративного менеджменту у забезпеченні ментального здоров'я персоналу в умовах організаційної нестабільності: управлінський і HR-вимір. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2025. 2(16), 441-452. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0241>

32. Ivan Zubar¹, Maryna Dzeveliuk, Maryna Nazarenko, Yelyzaveta Tymoshenko and Nataliia Chernyshchuk. The Role of Organizational and Managerial Relations in the Formation of an Effective Organizational and Legal Structure of Enterprise Management under Martial Law in Ukraine. Economic Affairs, 2024. Vol 69 (Special Issue). 87-94 . DOI: 10.46852/0424-2513.1.2024.11

33. Poltorak A. S., Baryshevska I. V., Melnyk O. I., Ihnatenko Zh. Alternative sources of funding for the development of united territorial communities. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2021. № 2. С. 4-10. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-1.

ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ

1. Адміністративний менеджмент як складова системи управління сучасною організацією.
2. Принципи адміністративного менеджменту та їх практична реалізація в організації.
3. Роль адміністративного менеджера у забезпеченні ефективної діяльності організації в умовах невизначеності.
4. Методи адміністративного менеджменту: їх сутність, класифікація та практичне застосування.
5. Особливості управління персоналом в системі адміністративного менеджменту.
6. Адміністративні рішення: сутність, класифікація та критерії ефективності.
7. Технології прийняття та реалізації управлінських рішень в адміністративному менеджменті.
8. Адміністративний контроль у системі менеджменту організації.
9. Комунікації в адміністративному менеджменті: сутність, види та бар'єри.
10. Конфлікти в організації та шляхи їх врегулювання адміністративними методами.
11. Лідерство й адміністративний менеджмент: взаємозв'язок та вплив на ефективність управління.

12. Мотивація персоналу в адміністративному менеджменті: сучасні підходи.
13. Кадрова політика організації та її роль у забезпеченні ефективності адміністративного менеджменту.
14. Адміністративна етика та культура управління в сучасних організаціях.
15. Інноваційні підходи в адміністративному менеджменті: зарубіжний та вітчизняний досвід.
16. Роль адміністративного менеджера під час управління змінами в організації.
17. Використання інформаційних технологій в адміністративному менеджменті.
18. Адміністративний менеджмент у системі антикризового управління підприємством.
19. Система делегування повноважень в адміністративному менеджменті організації.
20. Адміністративний менеджмент у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства.
21. Особливості адміністративного менеджменту в малому та середньому бізнесі.
22. Управління часом адміністративного менеджера: технології та інструменти.
23. Адміністративний менеджмент у системі забезпечення конкурентоспроможності організації.
24. Особливості адміністративного менеджменту в умовах цифровізації бізнес-процесів.
25. Контролінг як інструмент адміністративного менеджменту.
26. Управління ризиками в адміністративному менеджменті.
27. Зарубіжний досвід адміністративного менеджменту та можливості його адаптації в українських реаліях.
28. Делегування повноважень в адміністративному управлінні: переваги і ризики.
29. Аналіз класичних та сучасних мотиваційних теорій: застосування в адміністративному управлінні.
30. Адміністративні механізми стимулювання сучасного працівника.