

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**

КАФЕДРА АДМІНІСТРАТИВНОГО І ФІНАНСОВОГО ПРАВА

**Є. І. Білокур, О.І. Бєдний, О.Є. Панфілов,
В.Г. Залужний О.М. Стець**

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник

Освітня програма підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня в
Національному університеті «Одеська юридична академія»

Автори:

Є.І. Білокур – к.ю.н., доцент кафедри адміністративного і фінансового права Національного університету «Одеська юридична академія».

О.І. Бєдний – к.ю.н., доцент кафедри адміністративного і фінансового права Національного університету «Одеська юридична академія».

О.Є. Панфілов – к.ю.н., доцент кафедри адміністративного і фінансового права Національного університету «Одеська юридична академія».

В.Г. Залужний – к.ю.н., в.о. декана Криворізького факультету Національного університету «Одеська юридична академія».

О.М. Стець – к.ю.н., помічник декана Криворізького факультету Національного університету «Одеська юридична академія».

Рекомендовано до друку

Навчально-методичною радою Національного університету «Одеська юридична академія» (протокол № 3 від 26 грудня 2019 року).

Рецензенти:

Б.А. Кормич – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри морського та митного права Національного університету «Одеська юридична академія»

О.В. Гаран – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного і господарського права Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Білокур Є.І., Бєдний О.І., Панфілов О.Є., Залужний В.Г., Стець О.М.
Адміністративний менеджмент: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання). 2019. 54 с.

ЗМІСТ

Опис навчальної дисципліни	4
Теми лекційних занять.....	6
Плани практичних занять.....	32
Завдання для самостійної роботи.....	35
Питання для підсумкового контролю	38
Критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти	41
Шкала оцінювання	41
Перелік необхідної літератури	42
Додаток 1. Тестові завдання.....	48
Додаток 2. Комплексні контрольні роботи	53

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» є система теоретичних, методологічних та правових засад адміністративного менеджменту, а також практика його реалізації, проблеми та актуальні напрямки реформування.

У світлі сучасних реформотворчих процесів в Україні зростає необхідність удосконалення внутрішньої технології публічного управління. У процесі здійснення сучасної публічної управлінської діяльності вкрай необхідним є використання інструментарію менеджменту з урахуванням особливостей адміністративної сфери (сфери публічного управління). Адміністративний менеджмент це особливий, запозичений із бізнесу стиль управління у публічній сфері, побудований на засадах змагальності та відкритості і зорієнтований на критерії ефективності, результативності, рентабельності та якості послуг для населення.

Науковцями останнім часом опубліковано значне число статей, наукових та науково-методичних розробок, присвячених переходу на нову парадигму управління суспільством та оновленню поняттєвого апарату науки адміністративного права та державного управління у зв'язку з входженням України у європейський та світовий освітній і науковий простір. Але як із більшості теоретичних питань, однастайності думок щодо розуміння категорії «адміністративний менеджмент», її визначення, сутності не простежується.

Мета вивчення навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» полягає у наданні здобувачам вищої освіти знань про теоретичні засади адміністративного менеджменту, його сутність, зміст, особливості реалізації основних функцій адміністративного менеджменту, технологій та інструментарію адміністративного менеджменту в Україні.

Виходячи із мети вивчення навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» та відповідно до вимог профілю освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти повинні **вміти**:

демонструвати знання теорії, історії, новітніх напрямків розвитку адміністративного менеджменту;

оцінювати та встановлювати зв'язок між сучасним станом та новітніми тенденціями розвитку теорії та практики у сфері адміністративного менеджменту в публічному управлінні;

визначати сутність та тенденції реформ механізму адміністративного менеджменту у публічній сфері;

узагальнювати та доводити необхідність вирішення актуальних питань щодо внутрішньої організації діяльності органів публічної влади, діяльності суб'єктів публічного управління при прийнятті управлінських рішень та їх взаємодії, використання механізмів оптимізації діяльності державних службовців та засобів впливу на них, а також удосконалення діяльності із врегулювання конфліктів у державній службі;

демонструвати та вдосконалювати знання, розуміння та творчі здібності до формування принципово нових ідей та концепцій у сфері сучасного адміністративного менеджменту;

визначати та формулювати на основі системного наукового аналізу тенденції розвитку практики адміністративного менеджменту в публічному управлінні;

комбінувати та модифікувати знання у різних галузях публічного права та теорії управління і впровадити їх в вітчизняну практику адміністративного менеджменту.

Рівень вищої освіти	Форма навчання	Тип	Курс	Семестр	Обсяг кредитів/год
другий (магістерський) рівень	Денна	ДВВ	1	1	4,5/135

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Вид навантаження	год
Кількість кредитів/год	4 / 120
Усього годин аудиторної роботи, у т.ч.:	56
лекційні заняття	26
практичні заняття	30
Усього годин самостійної роботи, у т.ч.:	64
Залік	—
Екзамен	+

ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Адміністративний менеджмент: теоретичні засади

1. Основоположники теорії адміністративного менеджменту. Становлення менеджментної парадигми у публічному управлінні: історичний аспект.
2. Сучасна концепція адміністративного менеджменту та її критика.
3. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті юридичної науки.
4. Менеджмент у публічній та приватній сфері: спільне та відмінне.
5. Складові процесу адміністративного менеджменту: рівні, функції, форми та методи.
6. Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту.

Основний зміст

Адміністративний менеджмент – суспільна наука, яка вивчає публічне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між суб'єктами публічного управління, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

Важливою складовою частиною публічного є теорія адміністративно-державного менеджменту, оскільки вона безпосередньо пов'язана з розробкою державної стратегії функціонування, розвитку та вдосконалення всіх сфер суспільного життя. Започаткував теоретичну розробку питань адміністративно-державного управління у 1887 р. професор Вудро Вільсон –майбутній президент США, який зазначав, що наука адміністрування прагнучиме віднайти способи поліпшення діяльності уряду, зробіть його роботу менш трудомісткою, упорядкує організацію управління. В. Вільсон створив модель «адміністративної ефективності», запропонувавши використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління в бізнесі, обґрунтував необхідність високого професіоналізму в системі державного адміністрування (підбору держслужбовців за їхньою професійною компетентністю). Ідеї американських політологів В. Вільсона й Ф. Гуднау визначили проблеми менеджменту провідними в теорії адміністративно-державного управління та незалежними від політичної ідеології.

Термін «public administrative management» (адміністративно-державне управління) був уперше вжитий у 1986 р. у програмі республіканської партії США, де засуджувалася «некомпетентність» демократичного уряду внаслідок неволодіння науковими методами управління.

Першим ученим, який дав системний аналіз адміністративно-державної бюрократії і бюрократів, був німецький соціолог М. Вебер. Він створив теоретичну модель раціонально організованої бюрократії, що відповідає цілям динамічних індустріальних суспільств. Сформульовані М. Вебером засади

бюрократії мають універсальний характер і можуть бути використані у будь-якій країні:

- взаємодія рівнів управлінської системи повинна бути побудована на основі жорсткої ієрархії;
- кожна установа, підрозділ, посада мають свою власну сферу компетенції; посадові функції службовця чітко визначені;
- формування складу державних службовців відбувається за принципом призначення, а не обрання, на основі професійної кваліфікації або за результатами екзаменів;
- забезпечення довічного статусу служби;
- гарантованість просування службовця по ієрархічній драбині, регулярне одержання грошової винагороди відповідно до рангу;
- створення уніфікованої управлінської діяльності на базі визначеної чіткої системи загальних правил адміністрування;
- службовець не володіє установою, де працює;
- державний службовець підкоряється дисципліні і перебуває під контролем;
- бюрократична організація має бути вільною від політичних впливів.

Сформульовані ідеї В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера позитивно вплинули на майбутній розвиток теорії адміністративно-державного управління в зарубіжних країнах. Зокрема, теоретико-методологічне значення мали їхні думки щодо потреби реформування апарату адміністративно-державного управління на засадах наукових розробок та необхідності відмежування його функціонування від сфери політики.

Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного оновлення системи публічного адміністрування. Певним проривом в цій області можна вважати адаптацію ефективних управлінських бізнес-технологій в публічне адміністрування. Країни з англосаксонською моделлю державного управління підтвердили ефективність цього підходу. Впровадження в практику принципів Public Management и New Public Management означає відхід від класичної моделі М. Вебера Public Administration.

Адміністративний менеджмент є сучасним стилем публічного управління. Його розуміння в різних країнах є неоднаковим і значною мірою різниться між собою. На його зміст впливають історичний та політичний досвід народу певної країни, рівень його економічного і суспільно-політичного розвитку, національні традиції, ментальність та багато інших факторів. Виділяють наступні моделі адміністративного менеджменту: англосаксонську, німецьку, французьку, скандинавську.

Незважаючи на певні відмінності вектор адміністративних реформ можна вважати загальним. Глибина впровадження адміністративного менеджменту в систему публічного управління визначає обсяг та суттєвість проведених змін – так деякі країни орієнтуються на всебічні перетворення, а інші прагнуть незначних модифікацій при збереженні існуючого устрою.

Позитивними моментами концепції адміністративного менеджменту є гнучкість та мобільність, які необхідні для ефективної діяльності сучасної публічної адміністрації. Критика з боку практиків та теоретиків даної концепції полягає у загрозі відсутності єдиної політики серед різних рівнів публічного адміністрування, відсутність дієвого контролю за прийняттям управлінських рішень, надмірна децентралізація прийняття рішень у тих сферах суспільного життя, де ефективнішим є централізація влади.

У сучасній науковій літературі трактування терміну «адміністративний менеджмент» можна звести до двох найбільш загальних. Перше – визначення адміністративного менеджменту як «адміністративно-державного управління». Так, адміністративний менеджмент визначається як суспільна наука, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем. За іншого, не менш розповсюдженого розуміння, адміністративний менеджмент визначається як «один із основних напрямків сучасного менеджменту, що вивчає організаційно-розпорядницькі форми управління».

Щодо розуміння менеджменту як адміністративно-державного управління, вбачається за необхідне відмежування терміну «менеджмент» від терміну «управління» та «адміністрування» в контексті публічної сфери (наприклад, «публічне управління», «публічне адміністрування» тощо). У діяльності із публічного управління, публічного адміністрування вбачається більш широка за функціональним та змістовним критерієм діяльність. Що ж до визначення адміністративного менеджменту як організаційно-розпорядницьких форм управління, слід вказати що, адміністративний менеджмент, розглядається як цілеспрямоване управління, цілями якого є в першу чергу ефективність і дієвість. Менеджмент є обширнішим поняттям, аніж форми управління, яке поширюється одночасно на три сфери: процес (планування, рішення, здійснення, контроль); структуру (організація, розподіл), кадри (керівництво), а не просто є однією з форм управління.

При розкритті категорії «адміністративний менеджмент» необхідно взяти до уваги, що в останні десятиліття один із основних підходів до покращення якості та підвищення ефективності публічного управління, який сформувався, – є запровадження «нового публічного менеджменту» у сфері публічного управління. Новий адміністративний (публічний) менеджмент у цьому контексті – це особливий, запозичений із бізнесу стиль управління у публічній сфері, побудований на засадах змагальності та відкритості і зорієнтований на критерії ефективності, результативності, рентабельності та якості послуг для населення. Новий публічний менеджмент апелює до наближення управління до людей, суспільства, та направлений на подолання бюрократичних крайнощів через запровадження елементів бізнес-менеджменту, звернення до властивої йому раціональності.

Організації публічного сектора відрізняються від організацій приватного сектора тим, що є відмінність між адміністративною та іншою виробничою діяльністю. Функції управління: організація, планування, керівництво, комплектація кадрами, мотивація, контроль – це види діяльності, спільні для всіх аспектів управління, вони репрезентують суттєві елементи управління безвідносно до будь-якого сфери суспільного життя (приватної чи публічної).

Основним ресурсним компонентом системи менеджменту державної установи є службовець. Специфікою діяльності службовців, що відрізняє їхню діяльність від виробничої діяльності, є складність у вимірюванні праці; різноманітність цілей; технологія роботи, коли важко виявити залежність між внеском і результатом, між витраченими ресурсами та вихідною продукцією.

Проблеми протиставлення публічної служби і прибутку, визначення результатів діяльності та правових обмежень становлять головні суттєві відмінності між публічним і приватним управлінням. Відмінності охоплюють такі питання, як системи персоналу, обмеженість прийняття управлінських рішень нормативним регулюванням, значно більше число обмежень для публічних службовців, критерії ухвалення рішень, здатність планувати свою діяльність та методи оцінки результатів діяльності. Основне ж завдання, яке стоїть перед публічним управлінцем, відмінне від завдання, яке виконує бізнес-управлінець:

- бізнесовий управлінець своєю діяльністю прямо впливає на отримання прибутку певної підприємницької одиниці;
- публічний управлінець своєю діяльністю прямо впливає на якість життя громадян певної адміністративно-територіальної одиниці чи держави в цілому.

Існують різні класифікації складових адміністративного менеджменту, які віддзеркалюють погляди різних наукових шкіл. Останнім часом у менеджменті виокремлюють три взаємопов'язаних блоки: блок змісту, блок процесу та блок контролю. До блоку змісту входять постановка завдань; планування, скероване на досягнення цілей; стимулювання до дій. До блоку процесу включають: управління інтересами зацікавлених груп, залучення співробітників у процес прийняття рішень, комунікації. Нарешті, блок контролю та навчання складається з наступного: протистояння менеджерів та співробітників у питаннях контролю, зіставлення поточних результатів і цілей та внесення коректив, індивідуальне навчання і навчання всієї організації.

Більш загальноживану спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки, або операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки. Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. можна виділити аналогічні рівні управління або адміністративного менеджменту залежно від категорій посад державних службовців: вищий корпус державної служби; керівники структурних підрозділів, спеціалісти.

У науці адміністративного права поширеним є розуміння публічного адміністрування як підзаконної, юридично-владної діяльності публічної адміністрації виконавчо-розпорядчого характеру, спрямовану на реалізацію законів, практичне виконання завдань і функцій держави, за допомогою якої здійснюється організуючий вплив на суспільні відносини у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Визначення є придатним і для позначення категорії «державне управління», що свідчить про близьке змістовне навантаження термінів, небезпідставність їхнього ототожнення деякими дослідниками. При такому підході, «адміністрування» стає не лише процесом реалізації, але й вироблення управлінських рішень, набуваючи цілісного завершеного характеру. Варто відрізнити поняття «вироблення управлінських рішень» від «вироблення державної політики». Лише перше охоплюється змістом адміністрування, друге ж потребує чіткого і послідовного відокремлення від нього. Адміністрування – організаційна, виконавчо-розпорядча діяльність компетентного апарату щодо втілення державної політики, натомість вироблення останньої є принципово іншим видом суспільної активності, спрямованим на визначення загальних векторів розвитку країни та здійснюваним особами, котрі займають політичні посади і несуть політичну відповідальність.

Мають місце ще декілька підходів до пізнання адміністрування, які значно розширюють його зміст за межі управління. Перший обумовлений відступом від панування концепції управлінського владарювання, визнанням того, що власне «управління» здійснюється лише в частині суспільних відносин, регульованих нормами адміністративного права, та розширенням змісту «адміністрування» до всього предмету цієї галузі (в т.ч. і на такі, як зазначав В.Б. Авер'янов, неуправлінські сфери: застосування адміністративного примусу, розгляд скарг, розгляд індивідуальних адміністративних справ та прийняття індивідуальних актів, надання адміністративних послуг, прийняття зобов'язуючих рішень щодо приватних осіб). Інший підхід подібний із широким трактуванням державного управління та зараховує до публічного адміністрування всі три сфери влади: законодавчу, виконавчу, судову та їх взаємовідносини. Він не може вважатися актуальним для вітчизняної правової системи, де утверджено конституційний принцип поділу влади, кожна із складових якої втілюється у властивій їй формі (публічне адміністрування є переважно формою виконавчої гілки).

Як уявляється, публічне адміністрування має сприйматися в обсязі всіх регульованих адміністративним правом, суспільних відносин, не обмежуючись управлінням, адже теоретичне опрацювання саме неуправлінських сфер (першочергово, сприяючого адміністрування) стало приводом до утвердження поняття «публічне адміністрування». При цьому, його слід доповнити позитивними властивостями, виведеними у межах інших позицій: якісної специфіки, констатованої у межах бачень про ототожнення об'ємної сторони

адміністрування та управління; процедурності; професійності та правореалізаційної направленості, на яких наголошується в інструментальних трактуваннях адміністрування.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

1. Основні категорії адміністративного менеджменту.
2. Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура.
3. Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.
4. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.

Основний зміст

Особливе місце у сучасному управлінні займає менеджмент. Менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду і адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

З точки зору функціонального підходу, менеджмент – сукупність процесів реалізації таких найбільш загальних функцій управління як планування, організація, мотивація і контроль, а також пов'язаних їх процесів прийняття управлінських рішень та комунікації, що спрямовані на формування і досягнення цілей організацій. Менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів та людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації.

До предметного кола поняття «адміністрація» входять поняття адміністрація як органи виконавчої влади, управління, а також керівний персонал установи, підприємства, організації. Адмініструвати – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти. Адміністрація (від лат. *Administratio* - управління, керівництво) – керівництво фірми, підприємства, організації, апарат управління; коло осіб, уповноважених здійснювати оперативне управління, виступати в якості юридичної особи, офіційно представляти організацію, установа. До адміністрації підприємства, фірми прийнято відносити керівника (президента), його заступників (віце-президентів), виконавчих директорів, головного бухгалтера, провідних менеджерів. Керівника призначають засновники, а інших членів адміністрації приймає на роботу вже призначений керівник. Адміністрація несе всю повноту відповідальності за всі рішення в області управління підприємством.

Варто розрізняти адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях

(business administration), а також некомерційних, суспільних і державних організаціях (public administration).

1) Бізнес-адміністрування, концентруючи увагу на сфері підприємницької діяльності, спрямоване на отримання прибутку, у той час, як публічне адміністрування спрямоване на вирішення задач, пов'язаних із забезпеченням потреб усього суспільства.

2) У бізнес-адмініструванні адміністративна функція підприємства (управління підприємством) відіграє основну роль. У публічному адмініструванні переважають правозабезпечуюча і правозахисна функції, у той час, як управлінська і правоохоронна функції носять стосовно них підлеглий характер.

3) Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, на упорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей (оскільки бізнес-організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття і забезпечення при необхідності примусового виконання нормативно-правових актів. Мова може йти лише про взаємовигідні договірні взаємини підприємства з зовнішніми суб'єктами, дотримання законодавства і своїх зобов'язань перед державою, соціальної відповідальності підприємством).

У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, що спрямовується за межі відповідного органу і регулює визначені суспільні відносини, так і управлінську діяльність, що носить внутрішньоорганізаційний характер і спрямована на регулювання адміністративно-правових і трудових відносин усередині органу публічної влади. Проте, більшість ефективних і діючих управлінських методів, технологій, способів і інструментів з'явилися і пройшли апробацію саме в бізнесі, і лише потім інтегрувалися в систему публічного адміністрування.

Суб'єктом адміністративного менеджменту є адміністрація підприємства в цілому, а не окремий керівник. (Керівник, у свою чергу, є суб'єктом адміністративної діяльності, зміст якої складає виконання організаційно-розпорядницьких функцій). У загальному значенні під адміністрацією підприємства розуміється його керівний склад. Об'єктами управління в загальному випадку є: 1) відносини між людьми, що виникають у тих функціональних сферах діяльності підприємства, що мають потребу у керуючому впливі; 2) відносини між представниками адміністрації підприємства з приводу управління.

Система адміністративного управління – Administrative Management System (AMS) – є основою ефективного управління для будь-яких компаній світу.

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті

1. Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні

2. Види і методи адміністративного планування
3. Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні
4. Процес адміністративного планування

Основний зміст

У найбільш загальному вигляді планування можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності і розвитку підприємства, визначення потреб у ресурсах і засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів. За характером управлінської діяльності й обов'язковості виконання планових задач розрізняються два основних типи планування: адміністративне й індикативне.

Адміністративне планування діє в основному в межах організації, фірми і т.п. структур, спирається на створення і функціонування централізованої нормативно- правової бази діяльності всіх суб'єктів економіки, а також на твердий контроль з обслуговування бюджетів і використання бюджетних коштів. Адміністративне планування – централізоване, директивне планування, що має обов'язковий для виконання характер.

Індикативне планування носить рекомендаційний характер. Базовим поняттям системи індикативного планування є індикатор – інтегральний показник, що кількісно визначає якісні характеристики процесу. Індикатори визначаються як параметри границь, у межах яких система, що включає організаційні механізми, технологічні зв'язки, матеріальні і фінансові потоки, може стійко функціонувати і розвиватися.

До задач планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

- формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;
- обґрунтування висунутих стратегій, цілей і задач, що планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього стану підприємства;
- планування основних засобів досягнення поставлених цілей і задач, вибір або створення необхідних засобів для наближення до бажаного майбутнього;
- визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;
- проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх виконанням.

Стратегічне планування полягає в основному у визначенні головних (стратегічних) цілей діяльності підприємства й орієнтовано на визначення планованих кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. При цьому

розробляються також нові можливості підприємства, наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових підприємств або придбання обладнання, зміна профілю підприємства або радикальна зміна технології.

Стратегічне планування охоплює тривалий період (більш 5 років), має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і ґрунтується на величезних ресурсах.

Основою розробки стратегічного плану є:

- аналіз перспектив розвитку підприємства, задача якого полягає у з'ясуванні тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;

- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, задача якого – визначити, наскільки конкурентоспроможною є продукція підприємства на різних ринках і що підприємство може зробити для підвищення результатів роботи за конкретними напрямками, якщо буде дотримуватися оптимальних стратегій у всіх видах діяльності;

- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку підприємства у різних видах діяльності і визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду його ефективності і забезпеченості ресурсами;

- аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Основні з них: Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Основні з них: 1) ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність ресурсів. Цей метод може застосовуватись при монопольному становищі підприємства або при слабкій конкуренції.

2) цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби ринку, попит на продукцію.

3) метод екстраполяції (екстраполяція - поступальний рух) - планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану.

4) інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух - від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт

1. Організація структури адміністрації підприємства
2. Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства
3. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління
4. Організація праці підлеглих.

Основний зміст

Щоб плани організації можна було здійснити, конкретні особи повинні реалізувати всі завдання, що випливають з цілей організації, тобто потрібно організувати працю людей. Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації. Організацію як функцію управління можна розглядати у 2-х аспектах: 1) розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці) та 2) організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці). В основі другого аспекту організації використовують делегування – передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей всієї організації. Важливим є те, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими, тому основний зміст управління являє собою дію, яка перетворює людину на керівника. Цілями делегування є: - розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити умови для вирішення стратегічних завдань управління; - підвищити дієвість нижчого рівня управління; - збільшити зацікавленість працівників. Процес делегування повноважень складається з наступних етапів:

1. Доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань
2. Надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим
3. Формулювання порядку дій для підлеглих щодо дорученого їм завдання.

Для правильного використання принципу делегування повноважень, необхідно розуміти сутність відповідальності. Відповідальність – це зобов'язаність втримувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Потрібно розуміти, що відповідальність не можна делегувати. Це означає, що з керівника не знімають відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий. Хоча людина, на яку покладено відповідальність за вирішення будь-якого завдання, не зобов'язана виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за успішне завершення роботи. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів. Відповідальність особи за успішне виконання завдань не може

бути без делегування повноважень на використання необхідних ресурсів. Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми). Повноваження делегують посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду. При зміні роботи людина втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації. Проектування — це розробка комплексу взаємодії складових формування та функціонування організації. Воно базується на застосуванні різних ієрархічних, коопераційних, процедурних, ротаційних важелів та інструментів (наприклад, структурний аналіз, організаційний реінжиніринг, об'єктне та процесне моделювання, побудова моделі адміністративного супроводу функціонування організації, моделювання взаємодії в організації).

Етапи проектування організаційної структури. Проектують організаційні структури згори донизу. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання. Таким чином, послідовність дій така:

Етап 1. Розділити організацію по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності по організації стратегії.

Етап 2. Встановити співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює мету команд кожного рівня управління.

Етап 3. Визначити службові обов'язки як сукупність визначених завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам. В організаціях, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання. Чинники, які впливають на проектування організації.

Проектування організації є постійним пошуком найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес, мають ситуаційний характер. Виділяють 4 групи ситуаційних чинників, які можуть окремо чи у взаємодії впливати на рішення з питань проектування організації: 1) стан зовнішнього середовища; 2) технологія роботи всередині організації; 3) вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації; 4) поведінка працівників.

Тема 5. Сучасні механізми прийняття управлінських рішень

1. Сутність та класифікація управлінських рішень. Фактори, що впливають на їх прийняття.
2. Моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.

3. Методи прийняття управлінських рішень у публічній сфері: існуюча практика та пропозиції удосконалення.
4. Демократизація управлінської взаємодії між суб'єктами публічного управління при прийнятті рішень.

Основний зміст

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

На рівні державного управління процес прийняття рішень набуває особливої актуальності, оскільки від їх своєчасності та обґрунтованості залежить не тільки ефективність функціонування окремого органу влади, реалізації державної політики в окремій сфері чи галузі, а також добробут громадян.

Державно-управлінське рішення – це управлінське рішення, що приймається органом державної влади, його керівником з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня.

Таким чином, основними ознаками державно-управлінських рішень є:

- прийняття органами державної влади;
- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- належність до державно-управлінських відносин;
- оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо);
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами.

Управлінські рішення слід розглядати у трьох аспектах:

1) вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління);

2) варіант впливу керуючої системи на керовану (в такому розумінні управлінське рішення являє собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану);

3) організаційно-практична діяльність керівника у керованій системі.

Прийняття управлінських рішень охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї альтернативи з кількох можливих, мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату.

Таким чином, управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення намічених цілей.

Основні вимоги до управлінських рішень:

наукова обґрунтованість – передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління. Застосування наукового підходу дозволяє керівникові з вищим ступенем об'єктивності оцінювати проблемну ситуацію, враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати та аналізувати варіанти рішень, вибирати серед них найбільш оптимальне та передбачати його можливі наслідки. Знання теорії прийняття рішень – це професійна компетентність кожного керівника;

цілеспрямованість – зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

кількісна визначеність управлінського рішення – передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно;

дотримання правових норм, на яких базується діяльність усіх служб системи управління – передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;

оптимальність – зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат;

своєчасності рішень – передбачає прийняття управлінських рішень у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень в об'єкті управління. Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання;

комплексність управлінського рішення – передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації;

повнота оформлення управлінського рішення – форма його викладу повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його

виконання, вносити корективи, що зумовлюється рішення. Рішення слід формулювати чітко та лаконічно. Разом з конкретними завданнями, діями з реалізації рішення слід вказувати: конкретні способи та засоби виконання дій; строки виконання, склад виконавців, що відповідають за їх реалізацію; порядок взаємодії виконавців;

необхідні ресурси;

форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;

перелік та зміст документів, які відображають хід виконання рішення тощо.

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому використовують різні ознаки для їх групування та класифікації, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

Управлінські рішення класифікують за такими основними ознаками:

- за цілями: стратегічні; тактичні; оперативні;
- за періодом дії: довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- за функціональним змістом: організуючі; координуючі; активізуючі; регулюючі; контролюючі, мобілізуючі;
- за масштабом виконання: загальні (глобальні); спеціальні (локальні);
- за умовами прийняття та ймовірністю результатів: в умовах визначеності; в умовах ризику; в умовах невизначеності.
- за ступеню повторювальності: традиційні; нетрадиційні;
- за методом розробки: формалізовані; неформалізовані;
- за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
- за формою (способом) прийняття: одноосібні; колегіальні; колективні.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч факторів. Найважливішими з них є:

ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

час, відведений для прийняття рішення – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Тема 6. Механізми впливу на державних службовців як складова адміністративного менеджменту: сучасність та перспективи

1. Способи впливу на державних службовців. Мотивація та мотиви.
2. Форми мотивування державних службовців.
3. Фактори демотивації та їх запобігання.
4. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників публічної служби.
5. Конкуренція між державними службовцями як спосіб їх мотивації на державній службі.
6. Зарубіжний досвід мотивації та оплати праці публічних службовців.

Основний зміст

Мотив – психологічна потреба людини одержати, досягнути, здобути щось суб'єктивно важливе та цінне для неї. Мотиватор – інструмент, засіб, за допомогою якого керівник може зробити приємним життя свого підлеглого шляхом реалізації його мотивів. Мотиви працівників різні. Одні хочуть отримати соціальний статус, інші – кар'єрне зростання, безпечні умови праці, високу та/або стабільну заробітну плату, соціальний захист та безпеку, підвищення свого фахового рівня, цікаву та нову роботу... Протягом життя мотиви можуть змінюватись і тоді керівнику необхідно шукати все нові мотиви. Отже, мотивація працівників є безперервним процесом і має свій алгоритм застосування.

Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі. Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Виділяють адміністративну, економічну, моральну та матеріальну мотивацію. Адміністративна враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення). Економічна мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків.

Суть внутрішньої (моральної) мотивації - отримати визнання інших людей, яких вони поважають, почути схвальні слова. Для задоволення власних цілей працівник прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства.

Дослідження показує, що матеріальна мотивація трудової діяльності працівника залежить від дії чинників, зокрема: а) рівня заробітної плати та

перспектив її зростання; б) залежності рівня оплати праці від її результатів; в) обґрунтованості диференціації заробітної плати на підприємстві; г) структури особистого доходу працівника та його родини; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів.

Головними важелями мотивації виступають стимули і мотиви. Під стимулом розуміють матеріальну винагороду визначеної форми. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація. Стимул стає мотивом, коли його усвідомлює людина.

У кожного працівника управлінського апарату мотиваційна основа є індивідуальною й зумовлюється рядом факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісною орієнтацією тощо.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Державний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати державного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше.

Високий професіоналізм державних службовців складається із спеціальних знань, умінь і навичок, із реалізації кращих особистих рис, у тому числі моральних, із найбільш повного використання їх професійно-творчого потенціалу. Компетентність – це ступінь професійного досвіду, властивий кадрам управління в рамках конкретної посади.

Компетентність державного службовця – певний рівень його інтелектуального, психологічного та функціонального стану, який відображає конкретні сфери професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, уміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та використовувати здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами.

Мотивація праці державних службовців формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Тема 7. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

1. Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи
2. Види адміністративного контролю
3. Інструменти адміністративного контролю

Основний зміст

Контроль – це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємств підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив.

Контроль є обов'язковою функцією менеджменту. Він є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою й керованою системами. Його суть полягає у спостереженнях за реалізацією планів та програм, використанні одержаної інформації для здійснення коригуючих дій. Суб'єктами контролю можуть виступати державні й відомчі органи, громадські організації, колективні й колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств. Об'єктами контролю є: місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців. Здійснення функції контролю вимагає дотримання єдності 3-х його стадій: 1) встановлення фактів, 2) їх критична оцінка, 3) пропозиція заходів щодо впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі. Основним завданням контролю є забезпечення досягнення цілей і здійснення місії підприємства.

Необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

- невизначеність зовнішнього середовища;
- загрози щодо виникнення кризових ситуацій на ринку;
- необхідність досягнення успіху в діяльності підприємства, визначення його складових;
- тиск з боку конкурентів;
- боротьба за опанування ринків збуту продукції. Контроль є необхідним з огляду на те, що на об'єкт управління діють різні фактори й виникає потреба у широкій поінформованості для реагування на нову ситуацію.

Контроль проводиться з метою: 1) дотримання законності при здійсненні господарських операцій, виконання певних правил, регламентуючих діяльність підприємств і витрачання коштів, сировини та інших ресурсів; 2) сприяння досягненню відповідності фактичних результатів запланованим.

Контроль виконує виховну та профілактично-захисну ролі, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню фінансової, виконавської й трудової дисципліни.

Контроль як функція процесу управління має три види: попередній, поточний і підсумковий. Попередній контроль проводиться з метою підтвердження, що функція менеджменту «організація» здійснюється у необхідному напрямі. Цей вид контролю здійснюється до фактичного початку робіт щодо використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Попередній контроль діяльності працівників адміністрації досягається шляхом ретельного аналізу їх ділових і фахових знань та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків й відбору найкваліфікованіших. Попередній контроль рівня освіти, кваліфікації фахівця, що наймається на роботу, значно підвищує ймовірність залучення та закріплення у складі підприємства компетентних працівників адміністрації. На багатьох підприємствах попередній контроль діяльності працівників адміністрації продовжується й після їх прийняття на роботу, в процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації. Навчання дозволяє встановити, яких знань не вистачає керівникам для досягнення необхідного кваліфікаційного рівня.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання процесу управління. Його об'єктом є діяльність працівників, а суб'єктом – безпосередній керівник-адміністратор. Постійна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють виключити відхилення від намічених планів. Поточний контроль базується на вирівнюванні фактичних результатів, отриманих після проведених робіт, спрямованих на досягнення бажаних цілей. Таким чином, для здійснення поточного контролю апарату управління необхідний зворотній зв'язок – це дані про отримані результати.

Тема 8. Засоби оптимізації практичної діяльності публічного службовця

1. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця
2. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця.
3. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування.
4. Планування державним службовцем і посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи.
5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань.

Основний зміст

Процес планування є важливим етапом управлінської діяльності. Без планування неможлива ефективна робота органів влади. Науково обґрунтоване планування активно сприяє: своєчасності та високій якості виконання завдань; узгодженості дій органів влади, їх структурних підрозділів і окремих працівників; оптимізації розподілу робочого часу державних службовців та

його доцільному використанню; раціональному використанню матеріальних, грошових та інших ресурсів. Зазначене свідчить про те, що планування діяльності органів влади та їх службовців є одним з провідних чинників забезпечення високої якості системи управління та ключовим елементом організації діяльності.

Плани робіт органів державної влади та місцевого самоврядування за періодами поділяють на: річні, піврічні, квартальні, місячні, тижневі, денні. Поряд з тим також плани поділяють за іншими ознаками: плани, які включають заходи з виконання державних і місцевих програм; перспективні плани, які показують перспективу розвитку (вони досить схематичні і допускають подальші уточнення й конкретизацію); плани з підготовки та здійснення окремих заходів (наприклад, святкування Дня міста); вузькоспеціальні плани, орієнтовані на одну проблему чи напрям діяльності; системні плани, які комплексно охоплюють різні напрями діяльності. Залежно від обсягу робіт, кількості та структури заходів, плани бувають простими та складними. Плани можуть розроблятися у формі графіків, таблиць, текстів. Здебільшого застосовується таблична форма плану.

Планування зможе виконувати своє призначення, якщо плани задовольнятимуть ряду вимог, основними з яких, є такі: обґрунтованість складу розділів і заходів, включених до плану; конкретність змісту й чіткість формулювання заходів; цілеспрямованість, яка завбачає чіткість визначення зазначених у планах результатів; адресність – у планах повинні бути зазначені виконавці заходів та посадові особи, що здійснюють контроль виконання планів; узгодженість планів різних видів та різних підрозділів органів виконавчої влади і місцевого самоврядування; чітке координування зусиль підрозділів і службовців щодо складання і виконання ланів; реальність – при складанні планів необхідно ураховувати ресурсні можливості щодо реалізації запланованих заходів; урахування особливостей діяльності органу виконавчої влади чи місцевого самоврядування та їхніх підрозділів; гнучкість – план повинен реагувати на зміни в умовах, що відбуваються в процесі його реалізації.

Успішна діяльність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування значною мірою залежить від його вміння раціонально планувати й організовувати свою роботу. Планування роботи є стрижневим елементом організації їхньої діяльності. Складання плану поряд з моделюванням, прогнозуванням, проектуванням належить до основних методів самоменеджменту. Планування роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування базується на планах роботи установ та підрозділів, у яких вони працюють. Процес планування роботи починається з постановки завдань. Для цього складається перелік справ на наступний період. У подальшому цей перелік може доповнюватися та коригуватися шляхом вилучення того, що в дійсності виявилось неістотним. Планування державним

службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи повинно здійснюватися у відповідності з певними принципами. Основними з них є такі:

1. Пріоритетність виконуваних робіт. Усі роботи, які виконує працівник, повинні розміщуватися у чітко визначеній послідовності з урахуванням їх важливості, обсягу та місця в діяльності підрозділу чи органу державного управління в цілому. Цим визначається черговість виконання робіт. Раціональна черговість завбачає планування насамперед робіт з фіксованим строком виконання; робіт, здійснення яких пов'язане з великими витратами часу, а також робіт, від виконання яких залежить робота інших працівників або діяльність підрозділу чи органу державної влади або місцевого самоврядування у цілому. Певною мірою слід ураховувати психологічний аспект планування. З огляду на нього до групи першочергових робіт можна включити завдання, вирішення яких небажане для працівника. Після цієї групи робіт необхідно розмістити види рутинної роботи і виконання повсякденних службових обов'язків. Нарешті, третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

2. Конкретність змісту і чіткість формулювання робіт. Цей принцип вимагає, насамперед, щоб зміст запланованих робіт не був розпливчастим, не містив не досить чіткого визначення дій, подвійного їх тлумачення. Конкретність повинна також проявлятися у визначенні результатів виконання робіт.

3. Співвідношення обсягу робіт із запланованими строками їх виконання. Оскільки, як правило, виконання частини робіт службовцем пов'язане з виконанням робіт іншими працівниками в загальній системі діяльності органу державної влади і місцевого самоврядування дотримання строків виконання робіт є обов'язковим. Воно поряд з дією інших чинників значною мірою забезпечується чітким визначенням обсягу робіт і повинно базуватися на діючих нормативах, а також досвіді виконання цих чи подібних робіт. Дотримання строків виконання робіт сприяє досягненню і підтриманню ритмічності діяльності державного службовця.

4. Оптимальний розподіл робочого часу між запланованими роботами, резервом, творчою діяльністю і підвищенням кваліфікації. Вважається, що планом повинно бути охоплено не більш ніж 60 % робочого часу. Поряд з виконанням своїх посадових обов'язків службовець повинен займатися і творчою діяльністю як фахівець певної сфери, а також підвищувати свою кваліфікацію. На це слід виділити необхідний час. Крім того, при плануванні слід зарезервувати певний час на вирішення непередбачених проблем. Це особливо актуально для планування робіт на день. Непередбачені проблеми звичайно виникають у зв'язку з появою неочікуваних відвідувачів і телефонними дзвінками тощо.

Планування роботи державного службовця полягає у складанні індивідуальних планів роботи, а також планів підвищення освітньо-культурного та професійного рівня. Складання останнього обов'язкове для службовців, які зараховані до кадрового резерву. Річний план роботи державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування в порівнянні з планами на періоди меншої тривалості має більш загальний характер. У ньому зазначається зміст робіт і строки їх виконання (місяць, квартал, півріччя). Деякі із довгострокових робіт можуть повторюватися, інші будуть новими.

План роботи на місяць детальніший за річний. У ньому повинні бути зазначені точні дати проведення тієї чи іншої роботи. В місячному плані відображаються завдання тривалого характеру, термін виконання яких виходить за межі одного тижня. В діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування на місяць є завдання, які повторюються щомісяця. Дати їх виконання фіксуються в планах жорстко (наприклад, приймання громадян з особистих питань кожного першого вівторка). У місячному плані доцільно резервувати час на самоосвіту та підвищення своєї кваліфікації (робота над спеціальною літературою в бібліотеці чи в установі, робота в архіві та в інших установах, обмін досвідом тощо).

До плану роботи працівника на тиждень насамперед слід внести невідкладні завдання. При цьому одне з них може бути центральним, на вирішення якого потрібно сконцентрувати в першу чергу увагу і зусилля на цьому тижні. На час, що залишиться, можна планувати виконання інших робіт, дотримуючись принципу пріоритетності. При цьому слід брати до уваги, яка робота потребує найбільших витрат робочого часу, які задачі в цьому періоді є обов'язковими, тобто їх необхідно розпочати або підготувати до завершення, до яких невирішених питань слід приступити, якщо залишиться час. Складаючи тижневий план, потрібно також мати на увазі завдання постійного характеру, які мають бути виконані у чітко установлений день і час (наприклад, передача інформації). При плануванні роботи на тиждень потрібно зарезервувати час на рутинну роботу (підготовка документів, телефонні розмови, переговори тощо), а також на можливе появлення непередбачених робіт унаслідок виникнення певних ситуацій. Доцільно також залишити час на ознайомлення з нормативною інформацією (новими законами, постановами, інструкціями тощо) та опрацювання спеціальної літератури та періодичних видань.

Найважливішим є план роботи на день. З огляду на велику (в порівнянні з іншими періодами планування) плинність дня, а також в більшості випадків обов'язковість виконання робіт саме в цей день і неможливість перенесення виконання робіт на наступний день плануванню робіт на день необхідно приділяти найбільшу увагу. План робіт на день визначає завдання поточного дня. Він повинен бути найбільш деталізованим і конкретним. Денний план має

відповідати таким вимогам: цілеспрямованості – його виконання повинно забезпечувати досягнення конкретної мети протягом наперед визначеного часу; гнучкості – денний план повинен адекватно реагувати на можливі деякі зміни та появлення нових обставин; реальності – враховувати комплексну дію об'єктивних та суб'єктивних чинників, які впливають на процес і результат виконання запланованих робіт; оперативності – завбачити своєчасність виконання завдань у стислі (але реальні і обґрунтовані) строки; ефективності використання робочого часу – забезпечити повне використання робочого дня у відповідності з кваліфікацією і спеціалізацією державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування; узгодженості – план складених заходів має бути узгодженим щодо виконавців, термінів, ресурсів тощо. Денний план завбачає просування від більш важливих завдань до менш важливих. При цьому найбільш термінові, складні або неприємні справи слід планувати на більш сприятливий ранковий час.

Рекомендується планувати ті види робіт, які працівник виконує краще за все, планувати на найменш продуктивний час дня, залишаючи дійсно продуктивний час на вирішення задач трудомістких і складних. У плані роботи на день повинні бути зафіксовані стандартні роботи, які слід виконувати беззастережно (наприклад, оперативні наради у керівництва). В денному плані доцільно однорідні завдання згрупувати в блоки, що сприяє економії часу на їх виконання. Тільки після закінчення вирішення завдань одного блоку переходять до реалізації наступних.

Денний план має віддзеркалювати діючий в установі режим роботи і, насамперед, в ньому одночасно зі справами обов'язково повинні завбачатися перерви. Як і усі інші плани, денні плани складаються у письмовій формі, що виключає можливість забування або ігнорування закладених у них справ. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють краще організувати діяльність, роблять її більш спрямованою. За записами також легше контролювати виконання планів, оцінювати їх результати. Поширеним засобом складання денних планів є робочий щоденник, у якому записуються завдання. Поряд з цим можна застосовувати й інші засоби планування роботи: спеціальні блокноти, картки тощо.

Загальний контроль за виконанням перспективного, квартального, місячного і тижневого планів покладається на організаційний відділ, який підготовляє інформацію про їх виконання й подає керівнику, який при розгляді плану на черговий квартал і місяць інформує членів президії Колегії про виконання плану попереднього періоду. Облік прийнятих програм веде організаційний відділ. Важливим елементом планування державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи є самоконтроль розробки, а головне – виконання плану.

Важливою умовою підвищення ефективності самоконтролю є аналіз виконання плану. Такий аналіз набуває особливого значення при тижневому і

денному плануванні роботи. В ході аналізу службовець (як керівник, так і виконавець) має насамперед з'ясувати, наскільки правильно складено перелік завдань, черговість їх виконання; які заплановані роботи не виконані і з якої причини. Особливу увагу необхідно приділити аналізу використання фонду часу планового періоду. Цей аналіз повинен дати працівнику інформацію стосовно таких питань: чи достатньо було часу для виконання усіх запланованих робіт; наскільки ефективно використано час. При розгляді другого питання насамперед слід визначити наскільки повно використано фонд часу планового періоду в абсолютному відношенні, тобто яка питома вага часу, витраченого на роботу, і яку частину складають витрати часу через перерви з різних причин. Ці відомості дають можливість державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування зробити висновки про видимі витрати часу і намітити заходи щодо ліквідації непродуктивної витрати часу при плануванні роботи на наступний період. Але тільки таким аналізом обмежуватися не можна, тому що його результати не дають повного уявлення про повні витрати часу.

Необхідно виявити і проаналізувати причини прихованих втрат. До них, насамперед, слід віднести втрати часу на виконанні робіт, які знаходяться поза межами посадових обов'язків і робіт, здійснення яких потребує меншої кваліфікації і професійної підготовки ніж ті, які має їх виконавець. Якщо втрати часу першої групи (видимі втрати) є абсолютними, то втрати часу другої групи (приховані) – відносними.

При здійсненні планування державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи на наступний період слід по можливості завбачити виконання робіт у межах своїх посадових обов'язків і робіт, що потребують для виконання кваліфікації і професійної підготовки, притаманних працівнику. Результати аналізу, а головне – оперативне реагування на них сприяють зменшенню непродуктивних витрат часу.

Тема 9. Управління конфліктами у державній службі

1. Поняття конфлікту та його типи.
2. Причини та наслідки конфлікту на державній службі.
3. Способи управління конфліктами.
4. Поняття про конфліктогени та вислови-пом'якшувачі негативних емоцій.

Основний зміст

Для менеджера конфлікт є однією з головних проблем, оскільки його наслідки можуть бути самі непередбачувані і постійно дестабілізують збудовану систему управління організацією. Тому однією з функцій менеджера

є уміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій, згладжувати їх наслідки, вирішувати суперечки, уміння привести людей до співпраці.

Конфлікт - це відкрите зіткнення сторін, думок, сил, пов'язане з відмінністю уявлень про цілі, шляхи і методи їх досягнення, про характер завдань і способи їх рішення.

Конфлікт - відсутність згоди між двома і більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами осіб. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Типи конфлікту.

1. Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту може приймати різні форми, з них найбільш поширена форма ролевого конфлікту, коли одній людині пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинні бути результат його роботи або виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями.

2. Міжособовий конфлікт може виявлятися як зіткнення осіб. Люди з різними рисами вдачі, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним.

3. Конфлікт між особою і групою. Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займе позицію, що відрізняється від позицій групи.

4. Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть у самих кращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти.

2. Причини конфлікту.

1. Обмеженість ресурсів. При розподілі обмежених ресурсів ступінь взаємозалежності різко збільшується і будь-які відмінності цілей окремих груп стають очевиднішими. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

2. Структура системи заохочень. Конфлікт може виникнути в тих випадках, коли система заохочень передбачає винагороду результативності кожної окремої групи або особи, а не результативності всієї організації як єдиного цілого.

3. Відмінності в цілях. У міру поглиблення спеціалізації окремих підрозділів організації вони часто починають переслідувати різні цілі. Такі різні цілі окремих підрозділів однієї і тієї ж організації можуть породити різні очікування у членів кожного підрозділу.

4. Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдань від іншої людини або групи.

5. Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про ситуацію залежить від бажання досягнення певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити

ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи або особистих потреб.

6. Відмінності в сприйнятті. Окремими групами, що входять до складу організації, по-різному сприймають складові реальної діяльності під впливом багатьох чинників, що може привести до виникнення конфлікту.

7. Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Відмінності в поведінці на основі досвіду також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту через стереотипність поглядів заснованих на досвіді.

8. Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту.

9. Різні тимчасові горизонти. Тимчасові перспективи і недолік часу надає вплив на пріоритети і ієрархію цілей, що переслідуються різними особами і групами.

10. Залежність менеджерів від знань фахівців. Оскільки управлінці часто не володіють технічними знаннями, необхідними для успішного керівництва своїми підрозділами, вони вимушені залежати від фахівців.

Наслідки конфлікту.

Наслідки конфлікту можна умовно розділити на функціональні (позитивні за своєю природою) і дисфункціональні (негативні).

Функціональні наслідки. Можливі декілька функціональних наслідків конфлікту. Одне з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше відчуватимуть свою причетність до вирішення цієї проблеми. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть більше розташовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх конфліктних ситуаціях. Через конфлікти члени групи можуть пропрацювати проблеми у виконання ще до того, як рішення почне виконуватися.

Дисфункціональні наслідки.

Якщо конфліктом не управляли або управляли неефективно, то можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню мети: незадоволеність, поганий стан духу, зростання текучості кадрів і зниження продуктивності; менший ступінь співпраці в майбутньому; збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами у міру зменшення взаємодії і спілкування тощо.

Тема 10. Імідж, етика та корпоративна культура в діяльності публічного службовця

1. Визначення іміджу працівника. Складові іміджу публічного службовця.
2. Методи формування позитивного іміджу публічного службовця.
3. Етика, етикет та корпоративна культура у діяльності публічного службовця.
4. Правила поведінки працівників суду.

Основний зміст

Поняття імідж має іншомовне походження. Англійське слово «image» залежно від контексту можна перекладати як образ, зображення, відбиток у дзеркалі, статуя, ідол, подібність, ікона. Якщо звернутися до «Сучасного тлумачного словника», то в ньому поняття імідж (образ) визначається як образ якої-небудь особи (явища, предмета), що цілеспрямовано формується, та який покликаний справити емоційнопсихологічний вплив на кого-небудь із метою популяризації, реклами тощо. У діловій мові це слово здебільшого вживається без перекладу в значенні «репутація», «авторитет», «позитивний образ», «престиж» фірми, товару, менеджера, особистості.

Державний службовець є обличчям держави, його представником як усередині країни, так і закордоном. Імідж державного службовця – це сконструйований, емоційно забарвлений образ, який складається в масовій свідомості і здатний впливати на поведінку громадян. Початковим моментом формування іміджу державного службовця є розуміння держави. Одним з основних критеріїв формування позитивного іміджу державного службовця є узгодженість цілей його діяльності з інтересами суспільства. Щепель В. М. дав загальне визначення професійного іміджу, як «вигляд людини, що відображає її професійну діяльність; важлива умова професійної самореалізації і досягнення професійних успіхів». Таким чином, другою обов'язковою складовою іміджу державного службовця буде його прагнення до самореалізації та самовдосконалення.

Формування позитивного іміджу як процес зумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами. Зовнішні фактори – законодавчі, соціально-культурні, психологічні та техніко-економічні умови професійної діяльності державних службовців. В Україні існує ряд законів, і зазначені у них статі можуть стати орієнтиром для формування позитивного іміджу та регламентації етики поведінки державного службовця.

для забезпечення ефективного формування іміджу та етики поведінки державного службовця та недопущення корумпованості у сфері державної служби поряд з основними професійними вимогами до державних службовців стають і вимоги етичні, а саме: індивідуальна моральна свідомість, совість і моральний борг, делікатність і тактовність у спілкуванні, насамкінець, порядність державного службовця. Зазначені законодавчі складові етики поведінки державного службовця характерні також і стосовно поведінки та діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. До соціально-культурних та психологічних умов формування іміджу державного службовця слід віднести: 1) формування приязного зовнішнього вигляду; 2) вироблення позитивного стилю спілкування; 3) застосування прийомів ефективного психологічного впливу; 4) оволодіння технологіями тайм-менеджменту, саморегуляції та іншими методиками самовдосконалення. Організаційно-економічні умови формування іміджу та етики поведінки державного

службовця: 1) формування оптимального стилю роботи; 2) підвищення кваліфікації; 3) вивчення суспільної думки про роботу державної установи; 4) раціональне обладнання робочого місця; 5) упровадження ефективних методів і прийомів виконання посадових обов'язків; 6) планування службової кар'єри; 7) дотримання сприятливого режиму роботи; 8) залучення засобів масової інформації до висвітлення діяльності державних службовців.

У зарубіжних країнах серед особистісних якостей, які повинен мати державний службовець, найбільш часто виділяються: людяність, доброзичливість, природність, невимушеність, безпосередність, довіра до інших, симпатія, дружні почуття, привітність, інтерес, щира увага, емпатія (намагання зрозуміти іншого, вміння відчувати його ситуацію), приємна зовнішність, рішучість (впевненість), ввічливість (увага, люб'язність), тактовність (чуйність), адаптованість (гнучкість), дисциплінованість, толерантність.

Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Адміністративний менеджмент: теоретичні засади

1. Основоположники теорії адміністративного менеджменту. Становлення менеджментної парадигми у публічному управлінні: історичний аспект.
2. Сучасна концепція адміністративного менеджменту та її критика
3. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті юридичної науки.
4. Менеджмент у публічній та приватній сфері: спільне та відмінне.
5. Складові процесу адміністративного менеджменту: рівні, функції, форми та методи.
6. Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту

Література: 9, 10, 11, 12, 17.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

1. Основні категорії адміністративного менеджменту.
2. Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура.
3. Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.
4. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.

Література: 11, 12, 17, 54, 55.

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті

1. Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні
2. Види і методи адміністративного планування
3. Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні
4. Процес адміністративного планування

Література: 3, 11, 13, 16, 23,

Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт

1. Організація структури адміністрації підприємства
2. Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства
3. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління
4. Організація праці підлеглих

Література: 13, 17, 25, 31, 43, 47, 48.

Тема 5. Сучасні механізми прийняття управлінських рішень

1. Сутність та класифікація управлінських рішень. Фактори, що впливають на їх прийняття.
2. Моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.
3. Методи прийняття управлінських рішень у публічній сфері: існуюча практика та пропозиції удосконалення.
4. Демократизація управлінської взаємодії між суб'єктами публічного управління при прийнятті рішень.

Література: 26, 29, 33, 34, 37, 45, 50.

Тема 6. Механізми впливу на державних службовців як складова адміністративного менеджменту: сучасність та перспективи

1. Способи впливу на державних службовців. Мотивація та мотиви.
2. Форми мотивування державних службовців.
3. Фактори демотивації та їх запобігання.
4. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників публічної служби.
5. Конкуренція між державними службовцями як спосіб їх мотивації на державній службі.
6. Зарубіжний досвід мотивації та оплати праці публічних службовців.

Література: 17, 18, 22, 45, 48, 57.

Тема 7. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

1. Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи
2. Види адміністративного контролю
3. Інструменти адміністративного контролю

Література: 11, 17, 53, 54, 55, 56.

Тема 8. Засоби оптимізації практичної діяльності публічного службовця

1. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця
2. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця.
3. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування.
4. Планування державним службовцем і посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи.
5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань.

Література: 28, 32, 38, 45, 53.

Тема 9. Управління конфліктами у державній службі

1. Поняття конфлікту та його типи.
2. Причини та наслідки конфлікту на державній службі.
3. Способи управління конфліктами.
4. Поняття про конфліктогени та вислови-пом'якшувачі негативних емоцій.

Література: 33, 36, 48, 52, 56, 57.

Тема 10. Імідж, етика та корпоративна культура в діяльності публічного службовця

1. Визначення іміджу працівника. Складові іміджу публічного службовця.
2. Методи формування позитивного іміджу публічного службовця.
3. Етика, етикет та корпоративна культура у діяльності публічного службовця.
4. Правила поведінки працівників суду.

Література: 16, 22, 25, 27, 32.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

До Теми 1. Адміністративний менеджмент: теоретичні засади

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти:

1. Охарактеризувати основні періоди розвитку науки адміністративного менеджменту.
2. Проаналізувати процес запровадження адміністративного менеджменту в публічному управлінні.
3. Розкрити сутність та окреслити місце адміністративного менеджменту в категорійно-понятійному апараті юридичної науки.
4. Дослідити існуючі спільні риси та відмінності менеджменту в публічній та приватній сфері.
5. Визначити функції, рівні, методи та форми адміністративного менеджменту.

До Теми 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

1. Охарактеризувати Основні категорії адміністративного менеджменту.
2. Охарактеризувати систему адміністративного управління та її структура.
3. Розкрити сутність адміністрації як органу адміністративного управління і суб'єкта адміністративного менеджменту.
4. Розкрити сутність менеджера-адміністратора як ключового елемента системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.

До Теми 3. Планування в адміністративному менеджменті

1. Розкрити сутність, принципи та рівні адміністративного планування.
2. Дослідити види і методи адміністративного планування.
3. Дослідити прогнозування і програмування в адміністративному плануванні.
4. Охарактеризувати стадії адміністративного планування.

До Теми 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт

1. Охарактеризувати організацію структури адміністрації підприємства.
2. Дослідити повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства.
3. Вивчити методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
4. Дослідити організацію праці підлеглих.

До Теми 5. Сучасні механізми прийняття управлінських рішень

1. Розкрити сутність управлінських рішень.

2. Знати фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень.
3. Знати основні моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.
4. Дослідити існуючі методи прийняття управлінських рішень.
5. Надавати рекомендації щодо впровадження нових методів прийняття управлінських рішень.
6. Розглянути напрямки демократизація управлінської взаємодії між суб'єктами публічного управління при прийнятті рішень.

До Теми 6. Механізми впливу на державних службовців як складова адміністративного менеджменту: сучасність та перспективи

1. Розкрити сутність мотивів у публічній службі.
2. Знати фактори, які впливають мотивацію державних службовців.
3. Знати основні фактори де мотивації публічних службовців.
4. Дослідити існуючі методи мотивації публічних службовців.
5. Надавати рекомендації щодо впровадження нових методів мотивації кадрів.
6. Дослідити систему стимулювання державних службовців.

До Теми 7. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

1. Розкрити види, особливості та принципи контролю діяльності апарату управління.
2. Охарактеризувати види адміністративного контролю.
3. Дослідити інструменти адміністративного контролю.

До Теми 8. Засоби оптимізації практичної діяльності публічного службовця

1. Розкрити сутність засобів оптимізації практичної діяльності публічного службовця.
2. Знати основні вимоги до планів, характеристика їх видів.
3. Характеризувати процес планування своєї діяльності публічних службовців.
4. Дослідити існуючі методи контролю за виконанням планів, самоконтролю.

До Теми 9. Управління конфліктами у державній службі

1. Розкрити визначення конфлікту на державній службі.
2. Охарактеризувати типу конфлікту на державній службі.
3. Знати основні причини та наслідки конфліктних ситуацій.
4. Дослідити явище конфліктогенів та їх вплив на виникнення конфлікту.

До Теми 10. Імідж, етика та корпоративна культура в діяльності публічного службовця

1. Розкрити визначення іміджу публічного службовця.
2. Охарактеризувати складові іміджу публічного службовця.

3. Знати основні методи формування позитивного іміджу публічного службовця.
4. Дослідити існуючі норми етики, етикету та корпоративної культури у діяльності публічного службовця.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1. Становлення менеджментної парадигми у публічному управлінні: історичний аспект.
2. Теорії управління як передумови формування адміністративного менеджменту.
3. Адміністративний менеджмент. Публічне адміністрування. Державне управління.
4. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті юридичної науки.
5. Менеджмент у публічній та приватній сфері: спільне та відмінне.
6. Складові процесу адміністративного менеджменту: рівні, функції, форми та методи.
7. Правові основи управління кадрами публічної служби.
8. Суб'єкти адміністративного менеджменту: поняття, види та ознаки.
9. Керівник державної служби як суб'єкт адміністративного менеджменту.
10. Сутність та класифікація державно-управлінських рішень.
11. Моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.
12. Методи прийняття управлінських рішень у публічній сфері: існуюча практика та пропозиції удосконалення.
13. Поняття, ознаки та види державно-управлінських рішень.
14. Процедура прийняття державно-управлінських рішень.
15. Особливості прийняття рішень на державній службі.
16. Форми розробки управлінських рішень публічною адміністрацією
17. Форми реалізації управлінських рішень публічною адміністрацією
18. Методи прийняття державно-управлінських рішень (“мозкового штурму”, “аналогії”, “інверсії” і тд)
19. Розподіл повноважень при прийнятті державно-управлінських рішень (делегування, централізація)
20. Делегування як спосіб розподілу повноважень при прийнятті державно-управлінських рішень
21. Централізація як спосіб розподілу повноважень при прийнятті державно-управлінських рішень
22. Передумови прийняття державно-управлінських рішень
23. Організація виконання державно-управлінських рішень.
24. Організація роботи по добору і розстановці кадрів на державній службі.
25. Співбесіда як одна ключових форм відбору на державну службу.
26. Структура проведення співбесіди на державній службі.
27. Адаптація, орієнтація в колективі на державній службі.
28. Наставництво на державній службі.
29. Підвищення кваліфікації публічній службі.

30. Професійне навчання кадрів на публічній службі.
31. Способи впливу на державних службовців. Мотивація та мотиви.
32. Форми мотивації державних службовців.
33. Фактори демотивації та запобігання демотивації на державній службі.
34. Нетрадиційні підходи до мотивації державних службовців.
35. Конкуренція між державними службовцями як спосіб їх мотивації на державній службі.
36. Лідерство та ситуаційне лідерство в управлінні кадрами публічної служби.
37. Теорії мотивації (змістові та процесуальні) як основа для побудови системи стимулювання на державній службі.
38. Зарубіжний досвід стимулювання праці державних службовців.
39. Правові засади системи стимулювання державних службовців в Україні.
40. Характеристика системи мотивації на державній службі України.
41. Матеріальні способи мотивації державних службовців.
42. Нематеріальні способи мотивації державних службовців.
43. Визначення та складові іміджу державного службовця.
44. Методи формування позитивного іміджу державного службовця.
45. Етика, етикет та корпоративна культура у діяльності державного службовця.
46. Правила етичної поведінки державного службовця
47. Конфлікти на державній службі: поняття та види.
48. Об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів на державній службі.
49. Способи управління конфліктами на державній службі.
50. Поняття про конфліктогени на державній службі.
51. Профілактика конфліктів у спілкуванні з громадянами на державній службі.
52. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця.
53. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця.
54. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування.
55. Планування державним службовцем своєї роботи.
56. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань.
57. Сутність і зміст управлінської діяльності керівника на державній службі, узагальнені завдання та функції.
58. Лідерство в системі державної служби.
59. Типологія керівників і лідерів у державному управлінні.
60. Тайм-менеджмент у діяльності державного службовця.

61. Соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців як спосіб мотивації.
62. Сутність і значення раціонального режиму праці та відпочинку у діяльності публічних службовців.
63. Конфліктогени як причини виникнення конфліктів у державній службі.
64. Конфлікти державних службовців із громадянами: причини, способи вирішення
65. Метод мозкового штурму як спосіб прийняття управлінського рішення.
66. Демократизація управлінської взаємодії між суб'єктами публічного управління при прийнятті рішень.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Оцінка «5» (відмінно) – здобувач вищої освіти вільно орієнтується в теоретичному матеріалі та без помилок застосовує теоретичні знання при розв’язанні практичних задач.

Оцінка «4» – здобувач вищої освіти знає основний масив теоретичного матеріалу, але або плутається при його поясненні, або застосовує його на практиці з помилками (при розв’язанні практичних задач).

Оцінка «3» (задовільно) – здобувач вищої освіти має лише уривчасті теоретичні знання та розв’язує лише 50 відсотків практичних задач.

Оцінка «2» (незадовільно) – здобувач вищої освіти не орієнтується в теоретичному матеріалі та виконує менше 50 відсотків практичних задач або не може розв’язувати практичні задачі взагалі.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

ПЕРЕЛІК НЕОБХІДНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові акти:

1. Кодекс адміністративного судочинства: Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 01.09.2019).
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. Дата оновлення: 22.08.2019. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 01.09.2019).
3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. Дата оновлення: 01.04.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 01.09.2019).
4. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. *Офіційний вісник України*. 2012. № 76. Ст. 3067.
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. Дата оновлення: 01.01.2019. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 01.09.2019).
6. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 16.07.2019 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 01.09.2019).
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 01.05.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.09.2019).
8. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 р. Дата оновлення: 01.01.2019 р. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (дата звернення: 01.09.2019).
9. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 р. N 2250-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>. (дата звернення: 01.09.2019).
10. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 р. *Офіційний вісник України*. 2006. № 41. Ст. 2726.

Спеціальна література:

1. Абраменко Ю.Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип. 2. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11ayzyu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayzyu.pdf). (дата звернення: 01.09.2019).
2. Авер'янов В.Б. Державне будівництво та місцеве самоврядування / Зб. наук. пр. 2002. Вип. 2. С. 9-10.

3. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу. К.: НАДУ, 2009. 40 с.
4. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. ред В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2010. 88 с.
5. Бабаєв В.М., Новікова М.М., Гайдученко С.О. Текст лекцій з дисципліни «Електронне урядування» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» (денної форми навчання) / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2014. 127 с.
6. Бакуменко В.Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
7. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
8. Біла-Тюріна Ю.З. Адміністративно-правове регулювання послуг, що надаються Національною поліцією України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2019. 23 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/11968/Aref-Bila.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 01.09.2019).
9. Білокур Є.І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : дис. ... кандидата юрид. наук. Одеса, 2015. 194 с. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/2377/Diss_Bilokur.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення: 01.09.2019).
10. Білокур Є.І. Щодо категорії «адміністративний менеджмент» у доктрині українського адміністративного права. *Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 трав. 2017 р.). У 2-х т. Т. 2. Одеса: Видавничий дім «Гельветика» , 2017. С. 55-57. URL: (дата звернення: 01.09.2019).
11. Велешук С. Адміністративний менеджмент у категорійно-понятійному апараті менеджменту: теоретичні засади та сфера застосування. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. Вип. 2. С. 157-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2013_2_20.
12. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. *Вісн. Харків. нац. ун-ту*. 2009. № 841. С. 88-91.
13. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент. Конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 116 с.
14. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 “менеджмент організацій”. Одеса, 2010. 42 с.

15. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2010. 48 с.
16. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 200 с.
17. Дунда С.П., Побережна М.П. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій для студ. К. : НУХТ, 2013. 122 с.
18. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
19. К. Г. Наумік, А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. Організація діяльності державного службовця : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 320 с.
20. Кагановська Т.Є. Електронне урядування як форма державного управління в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Форум права*. 2014. № 2. С. 176-182.
21. Кириченко Ю.І. Актуальні питання нотаріальної діяльності. *Науковий вісник*. 2014. № 2. С. 17-24.
22. Ковбасюк Ю.В., Гошовська В. А., Пашко Л.А. Керівництво та лідерство в системі державної служби: навчально- методичний посібник. К.: НАДУ, 2011. 147 с.
23. Колесникова К.О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3(42). 8 с. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/index.html>. (дата звернення: 01.09.2019).
24. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. К.: Видав. дім Персонал, 2008. 523 с.
25. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні: Проект / підгот. ЦППР. URL: http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf. (дата звернення: 01.09.2019).
26. Крупник А.С., Линьов К.О., Нужний Є.М., Рудик О.М Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. 156 с.
27. Кузьменко О.В. Правова детермінація поняття «публічне адміністрування». *Юридичний вісник*. 2009. № 3(12). С. 20–24.
28. Лепейко Т.І. Миронова О.М. Менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2010. 202 с.
29. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.

30. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. *Право і суспільство*. 2012. № 6. С. 95–98.
31. Мельник Р.С., Бевзенко В.М. Загальне адміністративне право : навч. посіб. / за заг. ред. Р.С. Мельника. К. : Ваїте, 2014. 376 с.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: “Дело”, 2002. 702 с.
33. Михайлов Г.С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности : монография. М. : Нар. образование, 2003. 353 с.
34. Мірошниченко Ю.Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. Харків: Фактор, 2004. 224 с.
35. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит” / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352с.
36. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В. П. Тимощука. К. : ФОП Москаленко О.М. 392 с.
37. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2013. 40 с.
38. Основы административного менеджмента : навч. посіб. / за заг. ред. Л.М. Усаченко. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
39. Павлов О.І. Співвідношення понять «публічне адміністрування», «демократичне врядування» та «державне управління». *Визначальні тенденції генезису державності і права* : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. («Треті Прибузькі юридичні читання»); (Миколаїв, 23–24 листоп. 2007 р.). Миколаїв : Іліон, 2007. С. 168–170.
40. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. К. : НАДУ, 2011. 232 с.
41. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
42. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І. Ібрагімової. Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.
43. Рубцов В.П. Державне управління та державні установи: навч. посіб. для дистанційного навчання / В.П. Рубцов, Н.І. Перинська; за ред. д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна. К.: Університет «Україна», 2008. 440 с.
44. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.
45. Сабадош Г.О., Константінова А.А. Адміністративно-державний менеджмент як інструмент реорганізації системи державного кадрового

забезпечення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_8

46. Синьов О.В. Ознаки та сутність адміністративного договору. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. 2012. Вип. 171. Т. 183. Юриспруденція. Соціологія. С. 29-33.

47. Сірик Д. Організаційно-правові форми участі громадян у діяльності виконавчої влади. *Підприємництво, господарство і право*. 2008. № 9. С. 48-51.

48. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.

49. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 192 с.

50. Созинов В.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. 200 с.

51. Соловьёв А. И. Принятие государственных решений : Учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2006. 344 с.

52. Сороковська С.В. Проблематика надання послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 1. С. 385-397.

53. Телешун С.О., Титаренко О.Р., Ситник С.В., Вировий С.І. Публічна політика та управління : наук. розробка. К. : НАДУ, 2010. 36 с.

54. Хамходера О.П. Адміністративно-правовий статус інспекції як центрального органу виконавчої влади : дис. ... кандидата юрид. наук. Одеса, 2014. 269 с.

55. Хамходера О.П. Сутність та перспективи правового регулювання контролю: підходи в публічному праві. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2013. № 2.
URL: http://www.vru.gov.ua/visnyk_archive/14 (дата звернення: 01.09.2019).

56. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») Х. : ХНУМГ, 2014. 97 с.

57. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») Житомирський державний технологічний університет. Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

58. Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування: навчальний посібник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

59. Liubov Bila-Tiunova, Tetiana Bilous-Osin, Diana Kozachuk, Victoriia Vasylykivska (2019) Participation of civil society in public administration: prospects

for international experience implementation in Ukraine, *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 757-764, <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7594>

60. Liubov Bila-Tiunova, Andrey Neugodnikov, Yuliia Danylenko (2019) The problems of public administration in the sphere of healthcare in Ukraine, *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 8 (2), 575-582.

61. Olha Koicheva, Bilokur Yevheniia, Nehara Rodion (2019) State and prospects of development of welfare economics in Ukraine, *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 7 (3), 370-376.

ДОДАТОК 1.
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Необхідність планування в органах державної служби та місцевого самоврядування обумовлена:
 - а) невизначеністю та мінливістю тенденцій суспільного розвитку;
 - б) необхідністю підвищення ефективності діяльності підрозділів;
 - в) необхідністю підвищення відповідальності державних службовців за власні дії;
 - г) вимогами застосування системного підходу до розв'язання вирішуваних проблем.

2. Необхідним елементом плану роботи органу управління є:
 - а) обсяг завдань;
 - б) виконавці;
 - в) форми контролю;
 - г) ресурсне забезпечення.

3. Принцип пріоритетності виконуваних робіт у плануванні означає:
 - а) розподіл робочого часу між запланованими роботами, резервом, творчою діяльністю і підвищенням кваліфікації;
 - б) співвідношення обсягу робіт із запланованими строками їх виконання;
 - в) розміщення робіт у послідовності, що враховує їх важливість для досягнення цілей організації;
 - г) урахування індивідуальних особливостей та здібностей службовця щодо виконання різних видів робіт.

4. Загальна ефективність діяльності службовця більшою мірою обумовлена:
 - а) короткотерміновим плануванням;
 - б) середньотерміновим плануванням;
 - в) довгостроковим плануванням;
 - г) перспективним плануванням.

5. Загальний контроль за виконанням перспективного, квартального, місячного і тижневого планів в адміністрації покладається на:
 - а) керівника підрозділу;
 - б) організаційний відділ;
 - в) заступника голови райдержадміністрації з відповідного напрямку діяльності;
 - г) загальний відділ.

6. Головним завданням самоконтролю планування державним службовцем є:
 - а) визначення недоліків організації діяльності;
 - б) визначення ресурсів, що не використовуються;

- в) визначення ефективності використання часу;
- г) визначення міри відповідності отриманих результатів плановим завданням.

7. Необхідність створення резерву часу при складанні планів обумовлюється: а) можливою появою непередбачених справ;
б) зниженням працездатності службовця протягом дня (тижня);
в) невизначеністю регламенту органу чи підрозділу;
г) необхідністю гарантованого отримання результату від запланованого заходу.

8. Науково обґрунтоване планування передбачає охоплення робочого часу:
а) 50 %;
б) 60 %;
в) 90 %;
г) 100 %.

9. Планування заходів із самоосвіти державних службовців є прерогативою:
а) річного плану;
б) плану роботи на квартал;
в) плану роботи на місяць;
г) перспективного плану.

10. Ключовою ознакою мотивів як засобу спонукання до діяльності є:
а) ефективність впливу;
б) тривалість впливу;
в) зовнішній характер впливу;
г) доцільність впливу.

11. Надбавки і доплати державним службовцям призначаються за:
а) за знання та використання в роботі іноземної мови;
б) за науковий ступінь кандидата бо доктора наук з відповідної спеціальності;
в) за почесне звання «заслужений»;
г) за високу якість праці;
д) за роботу з таємною інформацією.

12. Розширення самостійності в роботі державних службовців сприяє:
а) зростанню їх кваліфікації;
б) зростанню їх амбіційності;
в) зменшенню психоемоційного напруження працівників;
г) збагаченню умінь і навичок.

13. Мотивація працівників органів влади шляхом підвищення змістовності або збагачення праці передбачає:

- а) розширення спеціалізації праці, організації взаємозамінності службовців, ротації персоналу;
- б) розширення самостійності в роботі;
- в) сприяння у підвищенні кваліфікації;
- г) стимулювання бажання одержувати нові складніші завдання і обов'язки.

14. Залучення до участі в управлінні відбувається у таких формах, як:

- а) делегування обов'язки керівника;
- б) доручення підготувати звіт;
- в) розширення переліку посадових обов'язків;
- г) ротація кадрів.

15. Стимулювання вільним часом передбачає:

- а) надання відпустки у зручний для працівника час;
- б) організацію умов для відпочинку;
- в) гнучкий робочий день;
- г) зменшення навантаження на працівника.

16. Метою комплексного застосування грошових і негрошових форм стимулювання діяльності державних службовців є:

- а) забезпечення соціальної захищеності державного службовця;
- б) заохочення працівників діяти з більшою віддачею;
- в) зростання ефективності діяльності органів влади;
- г) підвищення рівня задоволеності працею

17. Основна мета управлінського рішення – це:

- а) виконання конкретних завдань, які постають перед керівником;
- б) забезпечення координації системи управління для досягнення цілей організації;
- в) створення передумов для ефективної діяльності організації;
- г) виконання поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

18. Управлінське рішення приймають:

- а) виключно керівники вищої ланки ієрархії управління;
- б) найкращі спеціалісти у своїй галузі;
- в) керівники та колегіальні органи;
- г) тільки вищі органи державної влади.

19. До обов'язкових елементів процесу прийняття управлінського рішення належить:

- а) бажання суб'єкта;
- б) постановка мети;

- в) задоволеність результатом;
- г) демократизм прийняття.

20. За функціональною спрямованістю виконуваних завдань виділяють управлінські рішення:

- а) економічні, організаційні, технологічні;
- б) планові, організаційні, контролюючі, прогнозні;
- в) функціональні, прогнозні, планові;
- г) унікальні, повсякденні, програмовані.

21. За причинами виникнення виділяють рішення:

- а) оперативні, тактичні, стратегічні;
- б) програмні, ситуаційні, ініціативні, ієрархічні;
- в) індивідуальні, колективні;
- г) планові, контролюючі, прогнозні, організаційні.

22. Добре структуровані проблеми, які виділяють згідно із системним підходом до прийняття управлінського рішення, передбачають використання насамперед:

- а) формалізованих методів;
- б) інтуїтивних методів;
- в) лише неформальних процедур прийняття рішення;
- г) правильної відповіді немає.

23. Ситуаційний підхід до прийняття управлінських рішень передбачає:

- а) наявність добре структурованої проблеми;
- б) визначення системи;
- в) формулювання загальної мети і стратегії системи;
- г) відмінності між організаціями й усередині самих організацій.

24. Характерними рисами бюрократичної організації (за М. Вебером) є:

- а) динамічні, з колегіальним принципом ухвалення рішень;
- б) виробничі, керовані харизматичним лідером;
- в) ієрархічні, діяльність яких визначається встановленими процедурами і правилами;
- г) єдиноначальність.

25. Суб'єктом адміністративного менеджменту є:

- а) публічний службовець;
- б) користувач (суб'єкт звернення);
- в) керівник підприємства;
- г) підлеглі.

26. Адміністративний менеджмент розуміється як:

- а) стиль управління;
- б) виконавчо-розпорядча діяльність;
- в) управління підприємством;
- г) функції керівника.

27. До особливостей діяльності державного службовця не належить:

- а) творчий характер праці;
- б) ненормований робочий день;
- в) юридичні наслідки стосовно прийнятих рішень;
- г) система категорій і рангів.

ДОДАТОК 2.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант 1

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Кафедра адміністративного і фінансового права**

КОМПЛЕКСНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА З ДИСЦИПЛІН ФУНДАМЕНТАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ

Дата проведення «___» _____ 20__ р.
Група___ Потік___ Курс___ Фак-т_____
ПІБ здобувача _____
Дисципліна: Проблеми публічного адміністрування

Комплексна контрольна робота повинна бути оформлена у вигляді реферату-довідки, обсягом до 15 сторінок. Варіант визначається в залежності від першої букви прізвища здобувача вищої освіти.

Варіант 1 «А – Ж»

1. Місце категорії «адміністративний менеджмент» в понятійному апараті юриспруденції.
2. Методи прийняття управлінських рішень у публічній сфері: існуюча практика та пропозиції удосконалення.
3. Демотивація на публічній службі: фактори та запобігання.
4. Імідж державної служби: чи потребує це уваги?

Варіант 2 «З – Н»

1. Бюрократія: за та проти.
2. Матеріальні способи мотивації працівників публічної служби.
3. Способи оптимізації практичної діяльності публічних службовців.
4. Конкуренція між державними службовцями як спосіб мотивації.

Варіант 3 «О – Т»

1. Від державного управління до адміністративного менеджменту: до питання зміни стилю публічно-управлінської діяльності.

2. Нематеріальні способи мотивації публічних службовців.
3. Тайм-менеджмент у діяльності публічних службовців.
4. Конфлікти державних службовців із громадянами: причини, способи вирішення.

Варіант 4 «У – Я»

1. Використання менеджментної парадигми у публічному управлінні: за та проти.
2. Зарубіжний досвід мотивації публічних службовців: перспективи запозичення.
3. Етикет державних службовців як запобігання зневажливого спілкування із громадянами.
4. Сутність і значення раціонального режиму праці та відпочинку у діяльності публічних службовців.