

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-педагогічної та
навчальної роботи
О.Б. Жильцов
« » 2022 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

для студентів

спеціальності

073 Менеджмент

освітнього рівня

перший (бакалаврський)

освітньої-професійної програми

073.00.01 Менеджмент організацій

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Код ЄДРПОУ 45307946
Програма № 0894/25
Начальник відділу моніторингу якості освіти
Григорук
(підпис) (прізвище, ініціал)
« 1 » вересня 20 22 р.

Київ – 2025

Розробник:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Викладач:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління

Протокол від 29 серпня 2025 р. № 14

Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 073.00.01 “Менеджмент організацій”
(назва освітньої програми)

25 серпня 2025 р.

Керівник освітньої програми  Олена Акіліна
(підпис)

Робочу програму перевірено

«29» серпня 2025 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК
(підпис)

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «__»__ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «__»__ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «__»__ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «__»__ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	4/120	
Курс	2	
Семестр	4	
Кількість змістових модулів з розподілом:	4	
Обсяг кредитів	4	
Обсяг годин, в тому числі:	120	
Аудиторні	56	
Модульний контроль	8	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	26	
Форма семестрового контролю	екзамен	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент» є підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню управлінцями різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

I. Загальнопредметні компетентності:

ЗК-4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
ЗК-5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
ЗК-9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, зокрема, здатність до самонавчання

II. Фахові компетентності:

ФК-1	Здатність визначати та описувати характеристики організації
ФК-2	Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

ФК-3	Здатність визначати перспективи розвитку організації
ФК-4	Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними
ФК-5	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту
ФК-7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
ФК-8	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом
ФК-10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації
ФКу-17	Здатність до підготовки та реалізації організаційних проєктів

3. Результати навчання за дисципліною:

РН-3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

РН-4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень

РН-5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

РН-6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

РН-7 Виявляти навички організаційного проектування

РН-8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН-9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

РН-10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН-12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

РН-16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

4. Структура навчальної дисципліни

Тематичний план для денної форми навчання

Назва змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
Змістовий модуль 1							
Теоретико-методологічні засади та сучасні виклики адміністративного менеджменту							
Тема 1. Адміністративний менеджмент як підсистема загального менеджменту.	5	2	1	-	-	-	2
Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління	5	2	1	-	-	-	2
Тема 3. Сучасні виклики адміністративного менеджменту	6	2	2				2
Модульний контроль	2						
Разом	18	6	4	-	-	-	6
Змістовий модуль 2							
Нормативно-функціональний блок адміністративного менеджменту							
Тема 4. Проектувальна функція в адміністративному менеджменті	6	2	-	2	-	-	2
Тема 5. Організаційна та управлінська функції в адміністративному менеджменті	10	2	-	4	-	-	4
Тема 6. Мотивування персоналу апарату управління	6	2	-	2	-	-	2
Тема 7. Виконавська та контрольна функції в адміністративному менеджменті	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	30	8	2	8	-	-	10
Змістовий модуль 3							
Методи та технології адміністративного менеджменту							
Тема 8. Адміністративні методи управління	6	2	2	-	-	-	2
Тема 9. Адміністративний менеджмент і ошадливе виробництво (Lean)	6	2	2	-	-	-	2
Тема 10. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	20	6	6	-	-	-	6
Змістовий модуль 4							
Організаційне проектування							
Тема 11. Теоретико-методологічні основи організаційного проектування	6	2	-	2	-	-	1
Тема 12. Організаційно-інституційне забезпечення організаційного проектування	6	2	-	2	-	-	1
Тема 13. Організаційні трансформації в	8	2	2	2			2

адміністративному менеджменті							
Модульний контроль	2						
Разом	22	6	2	6			4
Підготовка та проходження контрольних заходів	30						
Усього	120	28	14	14			26

5. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Теоретико-методологічні засади та сучасні виклики адміністративного менеджменту

Тема 1. Адміністративний менеджмент як підсистема загального менеджменту

Адміністративний менеджмент у системі менеджменту організацій: його місце серед стратегічного, операційного, фінансового та кадрового управління. Специфіка адміністративного менеджменту як підсистеми загального менеджменту – орієнтація на регламентацію діяльності, забезпечення виконання управлінських рішень, формування та підтримку структур управління.

Формування адміністративної школи управління, її відмінності від школи наукового управління. Анрі Файоль та його концепція функцій і принципів управління. Ліндел Урвік, Джеймс Муні, Алан Рейлі, Олександр Г. Черч – розвиток ідей системності та координації. Адміністративна школа як основа становлення сучасної концепції апарату управління та регламентованих процедур в організаціях.

Концепція бюрократії Макса Вебера: ієрархія, правила, безособовість. Причини ефективності бюрократії у минулому, її вади та модифікації у XX–XXI ст. Перехід до постбюрократичних моделей, поєднання формалізованих регламентів і гнучких практик.

Сучасна роль адміністративного менеджменту в організаціях у забезпеченні прозорості, дисципліни й стабільності управлінських процесів.

Література:

основна: 11-15,18

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Система адміністративного менеджменту (Administrative Management System – AMS): сутність і завдання, базові умови регулярного менеджменту – готовність управлінської команди брати на себе відповідальність за результат, чітке формулювання очікуваних результатів роботи, контрактна основа діяльності та гарантії для персоналу.

Категорії адміністративного менеджменту. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як суб'єкт адміністративного менеджменту: форми, структура, основні завдання й функції.

Процес адміністративного менеджменту: його сутність, складові (функції, методи, управлінські рішення) та значення для забезпечення ефективності організації.

Зміст діяльності менеджера-адміністратора: його роль у реалізації функцій адміністративного менеджменту, основні завдання та відповідальність. Ієрархія адміністративних посад в організації. Сучасні вимоги до менеджера-адміністратора: професійна компетентність, здатність до регламентації та контролю, уміння організовувати роботу апарату управління та застосовувати цифрові інструменти адміністрування.

Література:

основна: 11-15,20

Тема 3. Сучасні виклики адміністративного менеджменту

Сучасні тенденції розвитку адміністративного управління в організаціях. Цифровізація адміністративних процесів: електронний документообіг, автоматизовані системи workflow, ERP-, CRM- та HRM-системи як інструменти адміністративного менеджменту.

Розвиток комплаєнсу як нового виміру адміністративного управління: внутрішні політики, кодекси поведінки, регламенти, антикорупційні стандарти, системи управління якістю та безпекою. Значення комплаєнсу для підвищення прозорості, дисципліни й довіри в організаціях.

Адміністративні виклики для українських організацій у період воєнного та поствоєнного відновлення: адаптація адміністративних процедур до умов нестабільності, забезпечення безперервності управлінських процесів, формування гнучких структур апарату управління.

Література:

основна: 6,11-16,20

додаткова: 5,9

Змістовий модуль 2

Нормативно-функціональний блок адміністративного менеджменту

Тема 4. Проєктувальна функція в адміністративному менеджменті

Проєктувальна функція адміністративного менеджменту як створення й оновлення нормативно-регламентної бази організації. Її роль у впорядкуванні управлінської діяльності та забезпеченні виконавчої дисципліни.

Установчі документи (статут, рішення засновників) як основа внутрішніх регламентів. Врахування положень Цивільного кодексу України, законів «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про акціонерні товариства» та «Про державну реєстрацію юридичних осіб...». Статут як обов'язковий документ, корпоративний договір – як інструмент узгодження інтересів учасників.

Розроблення положень про органи управління та підрозділи, посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, політик і процедур щодо документообігу, комунікацій та контролю. Формування регламентів нарад, матриць ролей, етичних кодексів і стандартів сервісу. Врахування правових вимог і соціально-економічних наслідків при створенні регламентної бази: дотримання трудового законодавства, забезпечення прозорості процедур, відповідальність перед працівниками та стабільність діяльності організації.

Очікувані результати – уніфікація процедур, прозорість і стабільність діяльності організації.

Література:

основна: 1,2,3,5,7,11-15,20

додаткова: 11

Тема 5. Організаційна та управлінська функції в адміністративному менеджменті

Організаційна функція адміністративного менеджменту: формування структури адміністративної служби та її взаємодії з іншими підрозділами. Розподіл обов'язків і повноважень, визначення ролей і відповідальності в апараті управління. Організація роботи з документами, регламентація процедур, контроль дотримання нормативів та виконавчої дисципліни. Формування корпоративної культури через адміністративні інструменти – кодекс етики, внутрішні політики, стандарти поведінки та комунікацій – як засобу впорядкування діяльності й підтримки єдиних правил у колективі (підтримання цієї культури через систему регламентів та процедур).

Управлінська функція: організація процедур ухвалення та виконання управлінських рішень, підготовка планів роботи підрозділів і персоналу, встановлення графіків та термінів

виконання завдань. Регулювання інформаційно-аналітичної роботи, забезпечення своєчасного обігу даних для керівництва. Забезпечення ефективної комунікативної взаємодії в апараті управління та між структурними підрозділами організації.

Література:

основна: 4,8,11-15,20

додаткова: 1,7

Тема 6. Мотивування персоналу апарату управління

Мотивація адміністративного персоналу як особливий напрям у системі менеджменту організацій. Відмінності мотивації працівників апарату від виробничого персоналу: значення організаційної ролі, відповідальності, дисципліни та якісних показників роботи.

Форми мотивування адміністративних працівників: посадові оклади, надбавки й премії, доплати за додаткові завдання, індивідуальні та групові бонуси. Запобігання демотивації – чіткість регламентів, прозорість оцінювання результатів, своєчасність і передбачуваність винагород (з урахуванням норм трудового законодавства та положень колективних договорів).

Нематеріальні чинники мотивації апарату управління: визнання управлінських результатів, участь у прийнятті рішень, доступ до інформації, можливості розвитку управлінських компетентностей, підтримка психологічного добробуту. Використання адміністративних інструментів – політик, стандартів оцінювання, процедур атестації та кадрового резерву – для побудови системи стимулювання адміністрації.

Сучасні підходи до мотивування апарату управління в українських організаціях у воєнних та поствоєнних умовах: акцент на соціальній безпеці, довірі, прозорій комунікації, нематеріальних формах підтримки й адаптивності адміністративних структур.

Література:

основна: 11-15,20

додаткова: 3

Тема 7. Виконавська та контрольна функції в адміністративному менеджменті

Виконавська функція адміністративного менеджменту: організація реалізації управлінських рішень та їх доведення до виконавців. Забезпечення координації роботи апарату управління, дотримання строків виконання завдань, підготовка та подання звітності. Підтримка виконавської дисципліни як ключового чинника ефективності адміністративної діяльності.

Контрольна функція адміністративного менеджменту: перевірка відповідності діяльності структурних підрозділів і працівників встановленим регламентам та завданням. Адміністративний аудит, моніторинг виконання доручень, контроль дотримання трудової та виконавчої дисципліни (з подальшим регулюванням – корекцією управлінських дій на основі результатів контролю).

Використання сучасних цифрових інструментів – систем моніторингу завдань, панелей управлінської звітності, автоматизованих механізмів контролю – для підвищення прозорості й оперативності управлінських процесів.

Література:

основна: 4,8,11-15,20

Змістовий модуль 3

Методи та технології адміністративного менеджменту

Тема 8. Адміністративні методи управління

Адміністративні методи управління: сутність, ознаки та класифікація. Їхня роль у забезпеченні дисципліни, підпорядкування та узгодженості дій в організації.

Форми застосування адміністративних методів: розпорядчі акти (накази, розпорядження, інструкції), внутрішні політики та кодекси. Адміністративна влада: права, обов'язки та відповідальність керівників і підлеглих; поєднання формальної регламентації з управлінською гнучкістю.

Методи адміністративного впливу: дисциплінарна відповідальність, атестація, адміністративний аудит, прозорі процедури контролю. Делегування адміністративних повноважень і персоніфікація відповідальності.

Сучасні підходи: комплаєнс як система попередження порушень; етичні кодекси як інструмент поведінкової регуляції; взаємодія з цифровими рішеннями через регламенти й ролі для підвищення прозорості виконавчої дисципліни

Література:

основна: 11-15

додаткова: 4,7

Тема 9. Адміністративний менеджмент і ошадливе виробництво (Lean)

Роль адміністративного менеджменту в Lean: стандартна робота офісних процесів (standard work), прозорі правила пріоритизації та ескалації, візуальне управління, щоденні наради (daily management), матриці відповідальності (RACI); усунення втрат у координації та погодженнях.

«Точно вчасно» в адміністративних процесах: вирівнювання навантаження (heijunka) для запитів підрозділів, стандарти циклів погодження (lead/cycle time), канали швидкої ескалації (andon) для збоїв сервісів апарату.

Kaizen і залучення персоналу: система пропозицій, короткі PDCA-цикли, локальні VSM-карти офісних потоків; узгодження покращень із політиками, комплаєнсом та ІБ.

Метричне забезпечення: SLA/OLA, час проходження документів, частка повторних/помилкових операцій, «дефекти» сервісів; регулярний аналіз відхилень і коригувальні дії.

Література:

основна: 19

додаткова: 6

Тема 10. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю

Адміністративний менеджмент як основа функціонування СУЯ: процесний підхід, регламентація процедур, визначення відповідальних осіб, прозорість документації. Взаємозв'язок адміністративної дисципліни та забезпечення відповідності стандартам.

Міжнародні стандарти: ISO 9000 (загальні вимоги), ISO 14000 (екологічний менеджмент), ISO 9001 (політика, цілі, планування, вимірювання результативності, коригувальні дії).

Класичні моделі: Демінг (14 принципів, системність змін), Джуран («спіраль якості», щорічне поліпшення), Фейгенбаум (комплексний контроль, участь адміністративних служб, витрати на якість).

Сучасні концепції: TQM, «Шість сигм», Kaizen, Benchmarking. Адміністративна роль – регламентація процесів, внутрішні аудити, підтримка культури постійних покращень.

Інструменти адміністративного забезпечення: «петля якості», діаграма Ісікави, PDCA-цикл у роботі адміністрації, корпоративні політики та кодекси. Залучення персоналу до управління якістю як складова відкритої культури відповідальності.

Література:

основна: 9,10,17

Змістовий модуль 4

Організаційне проектування

Тема 11. Теоретико-методологічні основи організаційного проектування

Сутність організаційного проектування, його цілі та завдання. Принципи проектування: цілеспрямованість, відповідність середовищу, ефективність і гнучкість. Фактори організаційного проектування з урахуванням галузевих та регіональних особливостей.

Концепція проектування роботи: визначення операцій, методів, місця та часу виконання, показників результативності, взаємодії «людина – технологія». Сучасні моделі проектування: розширення змісту й масштабу роботи, ротація кадрів, збагачення характеристик праці (зв'язок із клієнтом, автономія в плануванні, володіння процесом, отримання зворотного зв'язку, навчання і розвиток, елемент унікальності).

Соціотехнічний підхід: поєднання соціальної й технологічної систем, роль модераторів (організаційної культури, комунікацій, стилю керівництва). Переваги соціотехнічної моделі для підвищення ефективності та залученості персоналу.

Література:

основна: 11-15

додаткова: 9

Тема 12. Організаційно-інституційне забезпечення організаційного проектування

Вплив стратегії на еволюцію організаційних форм і формування «організаційної споруди». Поділ праці: вертикальний і горизонтальний; завдання спеціалізації та її значення для ефективності управління.

Департаментизація та кооперування: принципи групування робіт за ресурсами чи результатами діяльності. Типи департаментизації: лінійна (за чисельністю, часом, територією), функціональна (за процесами й технологіями), за продуктом, матрична.

Організаційні зв'язки й координація: вертикальні та горизонтальні, лінійні й функціональні; прямі й непрямі комунікації, їхня роль у забезпеченні узгодженості управлінських дій.

Масштаб керованості: співвідношення числа підлеглих і управлінських контактів; вузький і широкий масштаб, їхні переваги та обмеження. Ієрархія управління: взаємозв'язок рівнів і масштабу керованості у формуванні конфігурації структури.

Процес побудови структури управління: аналіз цілей і завдань, вибір принципів поділу праці та типу департаментизації, визначення масштабів керованості, формування ієрархії та остаточної організаційної схеми.

Література:

основна: 11-15

Тема 13. Організаційні трансформації в адміністративному менеджменті

Сутність організаційних трансформацій: зміна структури, процесів і культури для забезпечення стратегічної стійкості. Види трансформацій: структурні, процесні, культурні, цифрові. Роль адміністративного менеджменту у координації та регламентації змін.

Методологія ОТА Group: управління життєвим циклом компанії, поєднання стратегії, структури та цілей. Використання моделі І. Адізеса (життєвий цикл організацій, РаЕі-ролі менеджменту, баланс результативності та ефективності) для діагностики стану компанії та визначення аномальних проблем на різних етапах розвитку.

Роль лідерства в трансформаціях: лідер як агент змін, стиль керівництва відповідно до фаз життєвого циклу організації за І. Адізесом, формування довіри й готовності до інновацій. Перспективи розвитку організацій пов'язані з упровадженням інноваційних моделей управління, які поєднують адміністративну дисципліну з підприємницькою гнучкістю та відкритістю до нових практик.

Принципи трансформації: узгодження стратегії зі структурою; централізація й децентралізація функцій залежно від фази життєвого циклу; адаптація командної мотивації; створення «агентів змін». Інструменти: організаційна діагностика, сценарне планування, трансформаційні карти, рольові матриці.

Український контекст: необхідність гнучких і мережевих структур у воєнний та повоєнний періоди, забезпечення безперервності діяльності, поєднання адміністративної дисципліни з підприємницькою гнучкістю.

Література:

основна: 20

додаткова: 2

6. Контроль навчальних досягнень

6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	3	3	4	4	3	3	3	3
Відвідування семінарських занять	1	2	2	1	1	3	3	1	1
Робота на семінарському занятті	10	2	20	1	10	3	30	1	10
Відвідування практичних занять	1	-	-	4	4	-	-	3	3
Робота на практичному занятті	10	-	-	4	40	-	-	3	30
Виконання завдань для самостійної роботи	5	1	15	4	20	3	15	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом		-	65	-	104	-	76	-	87
Максимальна кількість балів: 332									
Розрахунок коефіцієнта: 5,53									

Критерії оцінювання завдань на практичних (семінарських) заняттях:

100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу – достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% від зазначеного балу – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% від зазначеного балу – мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
Змістовий модуль 1			
Теоретичні засади адміністративного менеджменту			
1	Адміністративний менеджмент як підсистема загального менеджменту.	2	5
2	Система адміністративного менеджменту та апарат управління	2	5
3	Сучасні виклики адміністративного менеджменту	2	5
Змістовий модуль 2			
Нормативно-функціональний блок адміністративного менеджменту			
4	Проектувальна функція в адміністративному менеджменті	2	5
5	Організаційна та управлінська функції в адміністративному менеджменті	4	5
6	Мотивування персоналу апарату управління	2	5
7	Виконавська та контрольна функції в адміністративному менеджменті	2	5
Змістовий модуль 3			
Методи та технології адміністративного менеджменту			
8	Адміністративні методи управління	2	5
9	Адміністративний менеджмент і ошадливе виробництво (Lean)	2	5
10	Адміністративний менеджмент і системи управління якістю	2	5
Змістовий модуль 4			
Організаційне проектування			
11	Теоретико-методологічні основи організаційного проектування	1	5
12	Організаційно-інституційне забезпечення організаційного проектування	1	5
13	Організаційні трансформації в адміністративному менеджменті	2	5
	Разом:	26	65

Критерії оцінювання: 5 балів

5 балів	– відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали	– в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали	– посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали	– мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.3.Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модульних контрольних – 4. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль може проводитися в письмовій формі та передбачати розв'язок ситуаційних завдань.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Також модульний контроль може проводитись у формі тестів, у ЕНК до цієї дисципліни. Передбачено тести 3-рівнів складності. Відповідно правильні відповіді на тести оцінюються в 1 бал, 2 бали та 4 бали (з автоматичним перерахунком в системі Moodle у 25-бальну систему)

6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни.

Форма проведення екзамену: **тестова**

Тривалість проведення екзамену: **1 год. 10 хв.**

Максимальна кількість балів: **40 балів**

Критерії оцінювання: **1 бал – за правильну відповідь на тестове питання,
10 балів – за розв'язок ситуаційного завдання**

Перелік допоміжних матеріалів: **література, що рекомендована РП, ЕНК**

Критерії оцінювання ситуаційного завдання

Оцінка	Критерії оцінювання
9-10	ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
7-8	ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
5-6	ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
0	виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали менше 35 балів мають пройти повторний курс з відповідної навчальної дисципліни, виконати всі види робіт, визначені викладачем відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали від 35 до 59 балів мають право на перескладання екзамену або окремих навчальних завдань проміжного контролю за рішенням викладача, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни

6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

1. Поясніть місце адміністративного менеджменту у системі загального менеджменту (відмінність від стратегічного, операційного, фінансового, HR-управління).
2. Адміністративна школа vs. наукове управління: у чому ключові відмінності та сучасна актуальність?
3. Принципи Анрі Файоля: які з них критично важливі для апарату управління сьогодні і чому?
4. Бюрократія за М. Вебером: сильні/слабкі сторони; як модифікується у постбюрократичних моделях?
5. AMS (Administrative Management System): сутність і базові умови «регулярного менеджменту».
6. Категорії адміністративного менеджменту та їх зв'язок із функціями апарату управління.
7. Процес адміністративного менеджменту: як пов'язані функції, методи і управлінські рішення?
8. Роль менеджера-адміністратора: ключові компетентності та цифрові інструменти, якими він має володіти.
9. Цифровізація адміністративних процесів: приклади застосувань (workflow, ERP/CRM/HRM) і типові ризики впровадження.
10. Комплаєнс як вимір адміністративного управління: які елементи підсилюють довіру? Назвіть 3 пріоритети для українських організацій у воєнний/поствоєнний період.
11. Проектувальна функція: логіка побудови нормативно-регламентної бази організації (етапи та відповідальні).
12. Установчі документи: роль статуту та корпоративного договору; у чому їх відмінності для адміністрування?
13. Ключові внутрішні документи (положення, інструкції, ПВТР, політики, процедури): призначення кожного.
14. Правові вимоги в регламентах: які акти (ЦКУ, закони про ТОВ/АТ, держреєстрацію, трудове право) необхідно враховувати і чому?
15. Організаційна функція: як вибудувати структуру адміністративної служби та взаємодію з підрозділами?
16. Управлінська функція: як організувати підготовку, ухвалення й виконання рішень; вимоги до планування і обігу даних.
17. Мотивація адміністративного персоналу: специфіка порівняно з виробничим; як запобігати демотивації?
18. Нематеріальні чинники та адміністративні інструменти (оцінювання, атестація, кадровий резерв): як їх поєднати у системі стимулювання?

19. Виконавська функція: як забезпечити координацію, строки, звітність і виконавську дисципліну?
20. Контрольна функція: що таке адміністративний аудит; які цифрові інструменти/метрики доцільно впровадити?
21. Адміністративні методи: сутність, ознаки та класифікація; наведіть приклади застосування.
22. Розпорядчі акти: відмінності між наказом, розпорядженням і інструкцією; коли який інструмент доречний?
23. Адміністративна влада: баланс прав, обов'язків і відповідальності керівників/підлеглих; як уникати «надформалізації»?
24. Комплаєнс та етичні кодекси: як вони попереджають порушення? Приклад процедури реагування.
25. Lean в офісних процесах: «standard work» для адміністративних операцій — як його встановити і підтримувати?
26. «Just-in-time» для адміністративних сервісів: застосування heijunka та andon; очікуваний ефект.
27. Kaizen і PDCA в апараті управління: як організувати систему пропозицій і короткі цикли покращень.
28. Метричне забезпечення: SLA/OLA, lead/cycle time, частка помилок; як побудувати дашборд для керівництва?
29. СУЯ: відмінності ISO 9000, ISO 9001, ISO 14000; яку роль відіграє адміністративний менеджмент у відповідності?
30. Класичні моделі якості (Демінг, Джуран, Фейгенбаум): у чому практична цінність для адміністративних служб?
31. Принципи організаційного проектування (цілеспрямованість, відповідність середовищу, ефективність, гнучкість): приклади компромісів між ними.
32. Проектування роботи: визначте операції, методи, місце/час, KPI та взаємодію «людина—технологія» для конкретної адміністративної ролі (оберіть самі).
33. Розширення/збагачення змісту роботи і ротація кадрів: коли кожен підхід доцільний в адміністративних командах?
34. Соціотехнічний підхід: окресліть соціальну й технологічну підсистеми та роль «модераторів» (культура, комунікації, стиль керівництва).
35. Департаментизація: критерії вибору функціональної/продуктової/територіальної/матричної структури під різні стратегії.
36. Зв'язки та координація: лінійні/функціональні, вертикальні/горизонтальні; запропонуйте механізми узгодження рішень.
37. Масштаб керованості та рівні ієрархії: як обґрунтувати оптимальні параметри для різних типів робіт.
38. Алгоритм побудови структури управління: послідовність дій від цілей до органограми.
39. Організаційні трансформації: типи змін і ключові ризики; роль адміністративного менеджменту у координації.
40. OTA Group і модель І. Адізеса (життєвий цикл, РаЕі-ролі): як використати для діагностики стану й ролі лідерства як «агента змін».

6.6. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
FX	35-59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови незалежного самостійного доопрацювання
F	1-34 балів	Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу –

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Модулі	Змістовий модуль I			Змістовий модуль II			Змістовий модуль III			Змістовий модуль IV		
Назва	Теоретико-методологічні засади та сучасні виклики адміністративного менеджменту			Нормативно-функціональний блок адміністративного менеджменту			Методи та технології адміністративного менеджменту			Організаційне проєктування		
Кількість балів за модуль	65			104			76			87		
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Теми лекцій	Адміністративний менеджмент як підсистема загального менеджменту	Система адміністративного менеджменту та апарат менеджменту	Сучасні виклики адміністративного менеджменту	Проектувальна функція в адміністративному	Організаційна та управлінська функції в адміністративному менеджменті	Мотивування персоналу апарату управління	Виконавська та контрольна функції в адміністративному менеджменті	Адміністративні методи управління	Адміністративний менеджмент і оцінювальне виробництво (Lean)	Адміністративний менеджмент і системи управління якістю	Теоретико-методологічні основи організаційного проєктування	Організаційно-інституційне забезпечення організаційного проєктування
Теми практичних та семінарських занять	Адміністративний менеджмент як підсистема загального менеджменту		Система адміністративного менеджменту та апарат управління	Сучасні виклики адміністративного менеджменту	Проектувальна функція в адміністративному менеджменті	Організаційна та управлінська функції в адміністративному менеджменті	Мотивування персоналу апарату управління	Виконавська та контрольна функції в адміністративному менеджменті	Адміністративні методи управління	Адміністративний менеджмент і оцінювальне виробництво (Lean)	Адміністративний менеджмент і системи управління якістю	Теоретико-методологічні основи організаційного проєктування
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)			Модульна контрольна робота 2 (25 балів)			Модульна контрольна робота 3 (25 балів)			Модульна контрольна робота 4 (25 балів)		
Загалом	332											
Підсумковий контроль	Екзамен											
Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 5,53												

8. Рекомендована література

основна:

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV (зі змінами і доповненнями).
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 р. № 2465-IX (нова редакція; зі змінами і доповненнями).
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV (зі змінами і доповненнями).
4. Про запобігання корупції: Закон України «від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII
5. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 6 лютого 2018 р. № 2275-VIII (зі змінами і доповненнями).
6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX
7. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб»: Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX
8. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT)
9. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДСТУ КО 9000:2015. (ISO 9000:2015, IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с. (Національний стандарт України).
10. Системи управління якістю. Вимоги. (ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT).). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. (Національний стандарт України).
11. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
12. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», **2023**. 276 с.
13. Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник / за загальною редакцією О.М. Теліженка, С.В. Глівенка. Суми: Університетська книга, **2023**. 872 с.
14. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, **2021**. 274 с.
15. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, **2021**. 197 с.
16. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. К. : Кінцевий бенефіціар, **2024**. 320 с
17. Леськів Г. Управління якістю: навчальний посібник / Галина Леськів, Володимир Гобела. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 256 с.

18. Менеджмент організацій: теорія і практика : навчальний посібник / М. П. Мальська, С. В. Білоус ; Львівський національний університет імені Івана Франка. Київ : SBA-PRINT, 2021. 188 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).

19. Малічевський В., Годнєв Є., Кашенко В., Лелека В. **Ощадливе виробництво від А до Я: довідник термінів та інструментів**. Фабула, 2023, 368 с.

20. Фролова Є. І. Адміністративний менеджмент: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання). Одеса : НУ "ОЮА"; Кафедра адміністративного і фінансового права, 2021. 82 с.

додаткова:

1. Акіліна, О.В. (2025). Карта посади у системі адміністративного менеджменту та соціально-трудових відносин: управління результативністю праці. *Економічний простір*. (2023).с. 3-11

2. Акіліна, О.В. (2025). Організаційна трансформація як інструмент адміністративного менеджменту: досвід побудови практикоорієнтованої моделі в освітній організації. *Економічний простір*. (202). с. 3-11

3. Акіліна, О. В., & Ільїч, Л. М. (2025). Інструменти адміністративного менеджменту у забезпеченні ментального здоров'я персоналу в умовах організаційної нестабільності: управлінський і HR-вимір. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 16 (2). с. 441-452.

4. Акіліна, О.В., & Іванченко, О. І. (2025). Адміністративний супровід управлінських рішень у сфері збуту в процесі впровадження штучного інтелекту. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 17 (3). с. 31-43.

5. Буняк, Н. (2024). Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (64).

6. Ватченко, Б. С., & Полив'яний, Д. С. (2018). Концепція ощадливого виробництва в умовах сталого розвитку України. *Економічний простір*, (137), 198-210.

7. Жовновач, Р. І., Петленко, Т. Г., & Орлова, А. А. (2024). Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(1), 18-23.

8. Кийков, О. Ю. (2024). Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *ОСВІТНІЙ ДИСКУРС*.

9. Мацука, В. (2024). Тренди сучасного менеджменту. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*, 151-153.

10. Офіс сталих рішень. (2023) Про міжнародні стандарти та системи екологічного менеджменту

11. Прокопчук, І., Боровиков, О., & Меленчук, І. (2024). Перспективи розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні: сценарії та рекомендації. *Економіка та суспільство*, (61).

9. Інформаційні ресурси

1. <http://www.management.com.ua/>

1. <https://chiefexecutive.net/>

2. <http://csr-ukraine.org/>

3. <https://www.strategy-business.com/strategy>

4. <https://www.ota.group/>

5. **ЕНК «Адміністративний менеджмент».** Дистанційне навчання.

Електронний навчальний курс [Електронний ресурс] / Київський університет імені Бориса Грінченка. 2025.

<https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=26393#section-3>