

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

Г. І. Забродська

# **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

Харків  
ХДУХТ  
2017

УДК 65.012.32  
ББК 65.291.21  
З-12

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Н. С. Краснокутська,  
д-р екон. наук, проф. М. В. Чорна

Рекомендовано до видання вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 16 від 03.07.2017 р.

**Забродська Г. І.**

З-12 Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / Г. І. Забродська. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017 – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Посібник розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент».

Призначено для забезпечення самостійної роботи студентів з метою засвоєння ґрунтовних теоретичних знань з основ адміністративного менеджменту, глибокого системного та комплексного розуміння функцій адміністративного менеджменту, прийняття управлінських рішень і сучасних технологій адміністративного менеджменту, а також під час підготовки до семінарських і практичних занять та виконання індивідуальної роботи.

УДК 65.012.32  
ББК 65.291.21

© Забродська Г. І., 2017

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту.....	6
Практикум до теми 1.....	13
Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.....	17
Практикум до теми 2.....	35
Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті.....	38
Практикум до теми 3.....	51
Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт.....	54
Практикум до теми 4.....	63
Тема 5. Мотивація працівників апарату управління.....	67
Практикум до теми 5.....	76
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	80
Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.....	80
Практикум до теми 6.....	85
Тема 7. Адміністративні методи управління.....	89
Практикум до теми 7.....	97
Тема 8. Адміністрування управлінських рішень.....	101
Практикум до теми 8.....	107
Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту.....	112
Практикум до теми 9.....	125
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.....	128
ГЛОСАРІЙ.....	129
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	139

## ВСТУП

Реформування державного управління в Україні відповідно європейським стандартам передбачує перехід від функціональної до сервісної держави, яка надає громадянам та юридичним особам різного виду послуги, в тому числі адміністративного характеру. Це завдання найбільш ефективно може бути досягнуте професійними державними службовцями, які володіють знаннями та сучасними управлінськими технологіями адміністративного менеджменту.

В умовах трансформації політичної і соціально-економічної системи проходять радикальні зміни методів і механізмів управління суспільством, що потребує ініціативних, високоосвічених творчих, професійно підготовлених працівників – менеджерів державних установ та організацій, здатних приймати самостійні і оптимальні управлінські рішення і нести за них відповідальність.

Виконання завдань з управління адміністративними процесами є основою формування фахових компетенцій професійної підготовки бакалаврів з менеджменту, що забезпечується шляхом оволодіння такими професійними навиками, як: здійснювання аналізу та формування системи адміністративного менеджменту; застосовування новітніх технологій в системі адміністративного менеджменту.

Головною метою навчального посібника є формування у студентів сучасної системи знань про природу та теоретичні засади адміністративного менеджменту для вироблення вміння застосовувати сучасні управлінські технології й інструментарій у практиці адміністративної роботи, у тому числі під час надання адміністративних послуг.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- засвоїти сутність адміністративного менеджменту та його місце в системі організаційно-управлінських наук;
- засвоїти методологічні основи адміністративного менеджменту, його цілі та завдання, систему функцій та методів;
- уміти забезпечувати системний підхід до організації основних процесів адміністративного управління, реалізовувати функції, що забезпечують реалізацію адміністративних процесів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та підприємств торгівлі;
- оволодіти методами та технологіями реалізації адміністративних процесів, прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту, інформаційно-комунікаційними технологіями, методами планування, організації, контролю, мотивування щодо управлінських процесів;
- уміти використовувати процедури та види управлінської діагностики й аналізу щодо компонентів системи адміністративного менеджменту, приймати управлінські рішення щодо впровадження змін і реалізовувати їх, в тому числі в умовах опору змінам.

Об'єктом навчальної дисципліни є адміністративна система й адміністративні процеси, що відображують різні аспекти прийняття управлінських рішень, у тому числі адміністративного характеру в системі державної служби.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності та процеси формування та прийняття управлінських рішень, у тому числі адміністративного характеру із застосуванням технологій адміністративного менеджменту.

Навчальний посібник включає дев'ять тем, які в логічній послідовності розкривають матеріал навчальної дисципліни, підкріпленій глосарієм, рекомендованою літературою, тестами, контрольними запитаннями для самостійного опрацювання, практичними та ситуаційними завданнями. З огляду на зміну зовнішнього середовища системи адміністративного менеджменту в державному управлінні, проведення трансформаційних змін у політичному і соціально-економічному просторі України, деякі положення, викладені у посібнику, можуть зазнати змін.

# ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту

#### План

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Класична адміністративна школа.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Принципи адміністративного управління.
5. Критика концепції адміністративного менеджменту.

#### 1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

*Менеджмент*, за Оксфордським словником, – це: спосіб (манера) поведінки з людьми; влада і мистецтво управління; своєрідне вміння й адміністративні навички; правила та прийоми ділового спілкування; орган управління; адміністративна одиниця. Але найцікавіше, що жодне з наведених тлумачень не розкриває змісту терміна «менеджмент», але усі разом вони наближають до розкриття його сутності.

*Менеджмент* – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, вміння досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект. Система не стала, а така, що постійно змінюється. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети.

*Адміністративний менеджмент як навчальну дисципліну можна розглядати за напрямками, основними з яких є такі:*

- методологія, аналіз базових понять і концепцій;
- історія і становлення адміністративної думки, науки;
- сучасна теорія адміністративного управління;
- системний аналіз і підходи до вивчення (державно-адміністративне управління як система);
- адміністрування як процес, процедури і взаємовідносини в державних установах;
- адміністративний менеджмент як політика і стратегія адміністративних реформ.

*Суб'єктом адміністративного менеджменту є посадова особа, яка має конкретний комплекс повноважень, який дозволяє йому досягати різних цілей.*

*Об'єктами адміністративного менеджменту є:*

- відносини (установи, реєстрації, комунікації, субординації, взаємодії, розробки, побудови, розмежування, обмеження, ліквідації, корпоративні і так далі);
- зв'язки (інформації, комутації, ієрархії, компетенції, кооперації, лінійності, функціональності, централізації, сегментації, дослідження, перевірки, відповідальності, звітності і так далі);

- функції (стратегічні, загальні, конкретні, прикладні, локальні, спеціальні, допоміжні і так далі);
- процедури (планування, розробки, пропозиції, затвердження, розподілу, реалізації, контролю виконання, стимулювання, реорганізації і так далі);
- норми (взаємозв'язку, звенности, кореспонденції, надійності, відповідальності, підпорядкованості, повноважень, правочинів, ранжирування, розподілу, керованості і так далі);
- документи (статути, договори, положення, регламенти, норми, акти, правила, порядки, керівництва, інструкції, рекомендації, рознарядки, допуски, квоти, висновки і так далі);
- структури (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, штабні, матричні, програмно-цільові, мережеві і так далі);
- органи (дирекції, департаменти, управління, комплекси, блоки, філії, станції, виробництва, цехи, модулі, підрозділи, відділи, бюро, лабораторії, сектори, групи, бригади, ланки, посади і так далі);
- форми (угоди, корпорації, холдинги, товариства, компанії, кооперативи, товариства і так далі).

## **2. Класична адміністративна школа**

У 20–50-ті роки ХХ ст. найбільш відомими напрямками в теорії адміністративного управління були «класична школа» і «школа людських стосунків». Яскравими представниками перших є А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі. Метою класичної школи була розробка принципів адміністративного управління як на рівні держави, так і на рівні організації.

Прихильники класичної школи не прагнули розглядати організацію управління з погляду широкої перспективи, намагалися визначити загальні характеристики та закономірності адміністративної організації. При цьому вони використовували теорію наукового менеджменту, розроблену Ф. Тейлором, Г. Емерсоном та Г. Фордом, які розглядали управління як механізм, що діє в результаті комбінації ряду чинників, за допомогою яких можна досягати визначених цілей з максимальною ефективністю за мінімальних витрат ресурсів.

Розроблені класичною школою принципи управління торкаються двох основних аспектів. Один з них – обґрунтування раціональної системи управління організаціями, другий стосується побудови структури організації. Найбільш важливі тези класичної школи такі:

- наука замість традиційних навичок;
- гармонія замість протиріч;
- співробітництво замість індивідуальної роботи;
- максимальна продуктивність на кожному робочому місці.

В класичній школі система адміністративного управління з'являється як регламентована зверху донизу ієрархічна організація лінійно-функціонального типу з чітким визначенням функції кожної посадової категорії. Така модель досить ефективна в умовах стабільного соціального середовища та однотипних управлінських завдань і ситуацій. Внесок класичної школи полягає у

науковому осмисленні всіх управлінських зв'язків у системі адміністративного управління, у підвищенні продуктивності праці за допомогою оперативного менеджменту. Але у випадках, коли на ефективність управління впливає людський чинник, використання цього підходу є недостатнім.

Перший етап у розвитку теорії адміністративного управління розпочався у Франції – А. Файоль (1841–1925) вперше запропонував раціональний підхід до організації промислового підприємства і вважав, що роботу керівника можна розділити на 5 функцій: планування, організація, управління, координація та контроль.

Другий етап у розвитку теорії адміністративного управління відбувався в період з 1920–1950 рр. Особливі успіхи в ці роки зробили американці: вони вважали, що наука адміністративного управління і наука управління приватними підприємствами можуть і мають бути зближені. Курси адміністративної організації, управління персоналом, бюджетної техніки, людських стосунків, теорії організації читалися в багатьох навчальних закладах США як для майбутніх державних службовців, так і для майбутніх адміністративних кадрів приватного бізнесу.

### **3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера**

М. Вебер (1864–1920) розробив ідеї побудови оптимальної організаційної структури, яка відома в менеджменті як бюрократія. Він став першим ученим, хто дав систематизований аналіз бюрократії і бюрократів. Розроблені принципи є досить універсальними:

- адміністративні установи організовані ієрархічно;
- кожна установа має свою власну сферу компетенції;
- цивільних службовців призначають, а не вибирають на основі професійної кваліфікації, як зазначено в дипломах чи за результатами іспитів;
- цивільні службовці одержують заробітну плату відповідно до рангу;
- для цивільного службовця ця робота є професією чи принаймні основним заняттям;
- службовець не володіє установою, в якій працює;
- службовець підкоряється дисципліні і знаходиться під контролем;
- зняття з посади ґрунтується на рішенні вищих інстанцій.

Згуртованість бюрократії, на думку Вебера, впливає з її фактично владного положення стосовно підлеглої більшості населення і має такі характеристики:

- підвищена соціальна оцінка службовця, захищеного адміністративними та карними нормами;
- побудова рангової ієрархії на принципах «призначання» на противагу принципу «вибірності»;
- довічний статус службовця;
- регулярна грошова винагорода відповідно до рангу;
- кар'єрний принцип переміщення в ранговій ієрархії.

Владне положення бюрократії ґрунтується також на володінні технікою



управління, зміст якої має два основні аспекти. Насамперед, це спеціальні знання, отримані професійними службовцями в результаті підготовки у відповідних галузях адміністративного управління. Також важливе значення має знання правил бюрократичного процесу в самих відомствах. Бюрократія прагне монополізувати техніку управління, використовуючи для цього такі прийоми, як засекречування інформації, захист «службової таємниці» тощо. М. Вебер попереджав, що в міру зростання самостійності бюрократія виявляє тенденцію керуватися у своїй діяльності не тільки функціональними потребами, але й «інстинктом влади».

Сам М. Вебер вважав ідеальним адміністративне управління, побудоване на твердих бюрократичних принципах: авторитарна влада керівника, який приймає рішення, віддає розпорядження підлеглим і контролює їхнє виконання. Завдання службовців при цьому полягає тільки в тому, щоб застосовувати управлінські принципи до конкретних ситуацій, для чого і розроблялися певні правила адміністрування. М. Вебер уявляв професійних службовців як висококваліфікованих фахівців духовної праці, професійно вимуштруваних підготовкою, чесних, що гарантує бездоганність. На його думку, без цього виникла б загроза корупції, яка б знизила ефективність апарату управління.

М. Вебер вважав також, що адміністратор повинен управляти неупереджено, офіційно. Якщо вища установа наполягає на наказі, який здається управлінцю помилковим, справа його честі виконати наказ під відповідальність того, хто його віддає, сумлінно і точно – без такої дисципліни розвалився б весь управлінський апарат.

Ідеї М. Вебера, В. Вільсона, Ф. Гуднау мали значний вплив на розвиток теорії адміністративного управління в західних країнах. Цих учених часто називають «поколінням попередників». У їхніх роботах були висловлені і розроблені дві основні ідеї наукової теорії адміністративного управління:

- 1) щоб реформувати апарат управління, треба його добре знати, а отже, вивчати з наукових позицій;
- 2) апарат адміністративного управління має бути відділений від сфери політики.

Термін «бюрократія» в буквальному сенсі означає панування канцелярії. Цей термін вживається в декількох значеннях: 1) прошарок вищих чиновників в державі, 2) канцелярщина, тяганина, зневага до суті справи заради дотримання формальностей. У цьому другому значенні термін «бюрократія» збігається з терміном «бюрократизм». Крім того, існує і більш загальне визначення бюрократії та бюрократизму як системи управління, яка характеризується відірваністю центру, адміністрації від народу і захищає інтереси панівного класу, того чи іншого прошарку, соціальної групи.

Актуальними видаються і на сьогоднішній день виділені М. Вебером основні ознаки бюрократії:

- 1) керівництво офіційними справами здійснюється незмінними методами;
- 2) рішення спирається на комплекс норм і принципів, які визначають обов'язки кожного функціонера в його управлінсько-виконавчій діяльності;
- 3) владні функції і відповідальність кожного функціонера, що

представляють частину ієрархічної владної системи, визначаються не його індивідуальними якостями, а займаним функціонером місцем у цій системі;

4) кошти, що забезпечують владні функції функціонера, є власністю владної системи, а не функціонера. Останній несе відповідальність лише за використання цих коштів при здійсненні функцій;

5) весь процес функціонування бюрократичної системи (та її підсистем) представляє собою продукування документів, що виражають владну волю вищої владної системи (а у виробництві власних владних документів – у межах своїх функцій).

Головним атрибутом бюрократії є влада, що розуміється як можливість розпоряджатися, керувати людьми, матеріальними та духовними благами, жорстко регламентувати відносини між соціальними інститутами і групами, монополізувати інформаційні системи, насаджуючи стереотипи свідомості та поведінки мас.

Поява бюрократії як соціального явища пов'язана з потребою правління, регулювання соціально-політичних відносин, і це зумовило формування ще за рабовласницького ладу особливої групи людей, певного соціального прошарку, який спеціалізувався на цьому виді діяльності. Організаційного оформлення ця група набула у вигляді апарату чиновництва. З розвитком суспільства змінювались і організаційні форми і спектр впливу бюрократії, але ніколи не змінювалася сама сутність бюрократії й бюрократизму.

Поняття «бюрократизм» ширше за своїм змістом, ніж «бюрократія», і вживається для характеристики такого стану управління державою чи іншими різними організаціями, де існує «панування канцелярії», відірваність виконавчих органів від інтересів цих організацій, а пріоритет надається власним потребам, де функціонують відносини формалізму, некомпетентності, консерватизму, корупції тощо. У сучасних наукових дослідженнях простежується широке трактування поняття «бюрократизм», яке використовується для аналізу таких явищ суспільного життя, як недосконалість управління через низький професійний і культурний рівень її працівників, протиставлення групових інтересів суспільним.

Наукові дослідження бюрократії й бюрократизму започаткував Гегель. Він обґрунтував переваги бюрократії й бюрократичних методів управління, які базуються на спеціалізації й поділі праці в урядових структурах. Така спеціалізація, на його думку, давала можливість забезпечувати високу освіченість і професіоналізм, неупередженість і запобігання зловживанням владою та надійний захист державних інтересів.

У соціально-політичній доктрині К. Маркса бюрократія характеризується як перешкода на шляху історичного прогресу суспільства і представлена як певна соціальна група, управлінсько-організаційна система, особлива корпорація, що має в своєму розпорядженні державу, яка є її приватною власністю. Особливий управлінський статус дає бюрократії змогу підпорядковувати функціонування держави завданням збереження й зміцнення бюрократією свого стану, збереження власних інтересів. Відносини бюрократії й держави є суперечливими, оскільки державні інтереси перетворюються на

канцелярські або канцелярські – на державні. І саму державу К. Маркс розглядав як сукупність різних бюрократичних структур з певними субординаційними зв'язками.

Серед досліджень, які найбільше вплинули на формування наукового уявлення про бюрократію як соціальне явище, виділяють соціальну теорію М. Вебера. Він пов'язував функціонування бюрократії з відносинами управління, панування, позитивно оцінював соціальну роль бюрократії, наголошуючи на тому, що сутність бюрократії – в професіоналізмі управління, складовими якого є раціональні знання управлінської сфери, суворі дисципліна, відповідальність, неупередженість тощо. Ефективність діяльності бюрократії визначається певними умовами та принципами, серед яких:

- створення особливих сфер компетенції шляхом розподілу посад між службовцями, визначення повноважень, якими наділена кожна посадова особа;
- надання прав і забезпечення роботою посадової особи тільки залежно від того, як вона виконує свої службові обов'язки;
- право чиновника регулювати діяльність своїх підлеглих.

Висока оцінка бюрократії М. Вебером як вершина управлінської раціональності та ефективності, як ідеальний тип управління пояснюється тими значними перевагами бюрократії, що полягають у створенні раціональних структур з широкими можливостями їх універсального застосування. При цьому раціональність М. Вебер розглядав як взаємозв'язок влади, управління та способу життя, а ідеальність – як зразок раціональної організації.

Для забезпечення раціональної організації управління, за М. Вебером, діяльність чиновників повинна регламентуватися такими вимогами:

- чітке визначення й дотримання системи вертикальних зв'язків (службова ієрархія);
- відрегульований поділ праці, що ґрунтується на спеціалізації;
- система правил і директив чітко встановлює права й обов'язки працівників (членів) і організації;
- система чітко і точно визначених методів і прийомів при виконанні завдань.

Категорія «бюрократія» вживається для характеристики посадових осіб – чиновників, службового персоналу; адміністративного апарату як системи взаємопов'язаних посадових осіб; будь-якої організації зі штатом службовців; держави, в управлінні якою керівна роль належить її посадовим особам; суспільства, в якому домінує бюрократія. Терміни «бюрократія» і «бюрократизм» використовують і для характеристики раціональної організації, ефективної адміністрації; адміністративного управління, що його здійснюють посадові особи, і водночас бюрократизм тлумачиться як бюрократична поведінка з її неефективною організацією. Використання як самого поняття «бюрократія», так і оцінки соціальної ролі бюрократії є багатофункціональним.

Значну увагу дослідженню бюрократії й бюрократизму приділяють західні й американські вчені, які прагнуть знайти відповіді на питання про сутність бюрократії та про її роль у сучасному процесі управління соціальними

процесами, про умови і чинники раціональності її діяльності, про чинники, які призводять до ірраціональності функціонування бюрократії, та про особливості завдань бюрократії в демократичних суспільствах.

#### 4. Принципи адміністративного управління

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер А. Файоль (1841–1925).

Головну увагу він приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам. Йому належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які є універсальними для будь-якої організації.

1. Влада невіддільна від відповідальності.

2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома, але зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

4. Дисципліна. Головна ідея полягає в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва. Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Інтереси працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода. Винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

8. Централізація. Централізація має розумну міру: чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія. Проводиться думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

10. Порядок. Порядок ділиться на «матеріальний» – порядок речей і «соціальний» – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці».

11. Справедливість. Забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого.

12. Стабільність персоналу. А. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу є ознакою ефективного управління.

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.

14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

## **5. Критика концепції адміністративного менеджменту**

Роботи з теорії хаосу і теорії складності вплинули на теорію управління. Якщо для Ф. Тейлора головними проблемами були неефективність і безглузді витрати, то увагу інших вчених привернули хаос, складність і їхній наслідок – втрата мети.

Критики відзначали, що «з самого початку нас учать розбивати проблему на частини, світ – на фрагменти. В результаті складні задачі стають більш легкими для управління, ми платимо за це сховану від очей величезну ціну, не можемо бачити наслідки наших дій, утрачаємо почуття зв'язку стосовно більшого, до цілого.

Здатність зрозуміти основні взаємозв'язки, що впливають з часом на поведіння складних систем повинні давати менеджерам можливість «бачити цілісність». Не розуміючи системності, вони бачать лише якусь частину проблеми, а не всю її в цілому. У сучасних організаціях завдання менеджерів полягає в тому, щоб зрозуміти систематичні процеси, що управляють людською поведінкою, і використовувати їх. Мистецтво розуміння системи полягає в умінні доходити до причин, що лежать в основі змін. Коли ж менеджери розуміють динаміку цих процесів, вони здатні до змін. Невеликі зміни можуть значно впливати на фізичні системи: добре продумані дії іноді можуть викликати значні поліпшення.

Осмилення і використання систем дозволяє менеджерам створити «самонавчальну організацію», яка має характеристики, аналогічні складним адаптивним системам, що вчені виявляють у природі. Це високо децентралізована система, у якій при будь-якому числі процесів прийняття рішень на локальному рівні зберігається порядок у всій системі, вона постійно адаптується до змін. Разом з тим в організаціях передбачається органічний контроль, що зустрічається й у природі. Подібний контроль закладений у моделях макросвітів, створених комп'ютерами для складних ділових ситуацій. З ними керівники можуть проводити експерименти у своїх організаціях, щоб виявляти приховану динаміку складних систем.

### **Практикум до теми 1**

Проаналізувати за різними науковими та навчальними джерелами основні теорії адміністративного управління та сучасні концепції адміністративного менеджменту.

Завдання оформити у форми табл. 1.1, 1.2.

*Таблиця 1.1 – Основні теорії адміністративного управління*

№ п/п	Назва школи	Вчені	Мета	Основні риси	Недоліки

Таблиця 1.2 – Сучасні концепції та підходи адміністративного менеджменту

№ п/п	Концепція (підхід)	Головна ідея	Обґрунтування концепції (підходу)

### *Ситуаційна вправа*

На підприємстві виготовляється велика номенклатура виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом повинен застосувати менеджер у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Назвіть підходи до визначення адміністративного менеджменту.
2. Яке місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент?
3. У чому полягає основна мета адміністративного менеджменту?
4. Назвіть основи ділового адміністрування.
5. Перелічіть основні принципи адміністративного управління з точки зору Ф. Тейлора.
6. Назвіть елементи адміністративного менеджменту за М. Вебером?
7. Перелічіть принципи адміністративного управління за А. Файоном.
8. Яка основна мета адміністративного менеджменту?
9. Погляди науковців щодо сфери дослідження науки адміністративного менеджменту.
10. Початок науки про адміністративний менеджмент.
11. Провідні вчені, які започаткували науку про адміністративний менеджмент.
12. Особливості сучасного етапу розвитку адміністративно-державного управління.
13. Розвиток вітчизняної науки про адміністративно-державне управління.
14. Об'єкт і предмет теорії адміністративно-державного управління.

### **Тести для самоперевірки**

1. Об'єктом теорії адміністративно-державного управління є:

- а) державний апарат;
- б) адміністративно-державні органи;
- в) адміністративні процеси;
- г) адміністративно-державна діяльність.

2. Предметом теорії адміністративно-державного управління є:

- а) наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом адміністративно-державної діяльності;
- б) наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом організації;
- в) наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом здійснення адміністративних процесів.

3. Адміністративний процес – це різновид:

- а) управлінського процесу;
- б) виробничого процесу;
- в) організаційного процесу;
- г) технологічного процесу.

4. Адміністративна діяльність – це різновид:

- а) управлінської діяльності;
- б) виробничої діяльності;
- в) організаційної діяльності;
- г) правової діяльності.

5. Адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної:

- а) посади;
- б) функції;
- в) технології.

6. Назвіть теорії, які лежать в основі ділового адміністрування:

- а) науковий менеджмент Ф. Тейлора;
- б) функціональний підхід А. Файоля;
- в) теорія людських відносин Е. Мейо;
- г) теорія раціональної бюрократії М. Вебера;
- д) системний підхід.

7. Основною метою адміністративної школи управління було:

- а) розробка основних принципів управління;
- б) дослідження зовнішнього середовища організації;
- в) дослідження соціально-психологічного клімату організації.

8. Характеристиками 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.

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

- а) бюрократичної;
- б) виробничої;
- в) сучасної;
- г) контролюючої.

10. Визначите, досягнення якої школи управління перераховані: «Розвиток принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління всією організацією»:

- а) наукового управління;
- б) адміністративної;
- в) людських відносин;
- г) системного підходу;
- д) ситуативного підходу.

11. До принципів управління, розроблених А. Файолем, відносяться:

- а) єдиноначальність;
- б) контроль;
- в) централізація;
- г) планування;
- д) розподіл праці.

12. Об'єктом адміністративного менеджменту є:

- а) підприємство в цілому;
- б) матеріальні ресурси підприємства;
- в) відносини між людьми в процесі діяльності.

13. Адміністрування носить:

- а) об'єктно-орієнтований характер;
- б) предметно-орієнтований характер;
- в) цільовий характер.

14. Видами діяльності в адміністративному менеджменті є (вибрати зайве)

- а) розробка стратегії;
- б) координація;
- в) оперативне планування;
- г) регламентація;
- д) розпорядництво;
- е) контроль виконання.



## Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

### План

1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях.
4. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
5. Адміністративні посади та їх ієрархія.

### 1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту

Управління є складним суспільним явищем, яке наука трактує як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм, досягнення їх мети. Управління притаманне лише складним соціальним і несоціальним динамічним системам, атрибутом яких є самоуправління, тобто здатність до впорядкування системи, приведення її у відповідність до об'єктивної закономірності, що діє в даному середовищі, до оптимізації функціонування системи.

Управління здійснюється в системах, здатних переходити з одного стану в інший. Цей процес забезпечує стабілізацію і розвиток системи, збереження її якісної визначеності, підтримання динамічної взаємодії з середовищем. Оскільки такі системи функціонують в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, завдання управління полягає в тому, щоб оперативніше реагувати на них, що забезпечується своєчасною перебудовою функціональної та організаційної структур системи відповідно до притаманних їй закономірностей і тенденцій.

*Система* – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

*Система управління* – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

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.

В адміністрацію фірми, підприємства, організації входять працівники апарату управління, службовці, конторські працівники, дирекція, які мають назву адміністративно-управлінський персонал. Тобто це працівники, зайняті в апараті управління підприємства, фірми, організації: керівник підприємства, установи, організації з його заступниками, керівники структурних підрозділів, не зайняті безпосередньо на виробництві, головні спеціалісти та їх заступники, інженери та інші спеціалісти, які зайняті в управлінському апараті.

Отже, термін «адміністрація» має декілька значень:

- органи виконавчої влади і управління;
- посадові особи управління, керівний персонал організації;
- розпорядники, відповідальні організатори, виконавці;
- підрозділ, що комплексно забезпечує процеси функціонування та управління в організації.

В організації адміністрація знаходиться на верхньому рівні управління і частково охоплює середній рівень. Адміністрація – це підрозділ, комплексно забезпечує процеси функціонування та управління в організації. На практиці під адміністрацією розуміється одноіменний підрозділ організації та склад керівників. Офіційне виділення адміністрації в кожній організації є необхідним як для зовнішніх контрагентів, так і для членів організації. Склад, позиціонування та повноваження адміністрації різноманітні.

Делегування керівником ряду функцій спеціально підібраним помічникам, їх спеціалізація на виконанні конкретних операцій зумовили формування при керівникові організації перших адміністративних підрозділів. Це визначило місце адміністрації в ієрархії управління.

Положення керівника визначає її перший рівень, адміністрація займає другий рівень, далі йдуть фахівці, після - виконавці. Фахівці та виконавці управлінських підрозділів верхнього рівня не тільки складають більшість співробітників адміністрації, а й на практиці багато в чому визначають зміст її діяльності. Це проявляється в процедурах, структурах, інструкціях взаємодії представників адміністрації організації із зовнішнім середовищем.

Вся сукупність повноважень і зміст практичної діяльності персоналу управління по їх здійсненню повністю відносяться до адміністрування.

На нижньому рівні управління функції менеджменту та адміністрації об'єднуються і реалізуються керівником щодо своїх безпосередніх підлеглих. Тут менеджмент, адміністрація та керуюча система в цілому об'єднуються у своєму впливі на керовану систему організації.

Адміністрування стає безпосереднім інструментом менеджменту, разом з яким керівник використовує і широкий спектр інших (економічних чи психологічних) заходів впливу. Освоєння і застосування всього розмаїття форм і методів керівництва підлеглими на всіх рівнях також багато в чому забезпечується адміністративною.

Встановлення ієрархії, закріплення повноважень, введення субординації в керуючій системі визначається при побудові організаційної структури, що змістовно розробляється і практично реалізується адміністративною організацією.

Функції адміністрації відбиваються на фактично виконуваних нею обов'язках та представлених для їх здійснення повноваженнях. Адміністрування покликане забезпечити чітке виділення, ідентифікацію та результативне застосування всіх ресурсів організації. Класифікація ключових функцій адміністрації в організації наведена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1 – Класифікація функцій адміністрації в організації*

Задача	Ключові функції
1	2
Офіційна реєстрація	Складання та узгодження
Змістовна деталізація	Розподіл та формалізація
Організаційне оформлення	Зведення та формулювання
Функціональна регламентація	Розподіл та обмеження
Ієрархічна структуризація	Розподіл та побудова
Статусне позиціонування	Опис та розстановка
Посадова субординація	Визначення та співвідношення
Методичне інструктування	Інформація та роз'яснення
Операційна процедуризація	Розподіл та об'єднання
Комплексне забезпечення	Розрахунок та забезпечення
Фізична охорона	Обмеження та перевірка
Режимні обмеження	Розклад та виконання
Офісна організація	Комутація та забезпечення
Кур'єрське обслуговування	Відправка та доставка
Канцелярське супроводження	Візування та засвідчення
Документаційне оформлення	Узгодження та складання
Службова кореспонденція	Отримання та відправлення
Відомча комутація	Оповіщення та зв'язок
Зовнішня комунікація	Координація та кооперація
Договірне ведення	Переговори та корегування
Супровід виконання	Моніторинг та корекція
Контроль виконання	Порівняння та співставлення
Безперервна диспетчеризація	Спостереження та зміни
Оперативне регулювання	Проведення та адаптація

1	2
Інспектування діяльності	Перевірка та оцінка
Санкціонування дій	Дозвіл та заборона
Організація документообігу	Обіг
Ведення діловодства	Підбір та оформлення
Статистична звітність	Складання та подання
Архівне зберігання	Накопичення та розміщення

Набір функцій адміністрації конкретної організації залежить від наступних факторів:

- професійно-кваліфікаційного рівня адміністративного та управлінського персоналу;
- прийнятої позиції адміністрації;
- ступеня використання інформаційних технологій тощо (рис. 2.1).

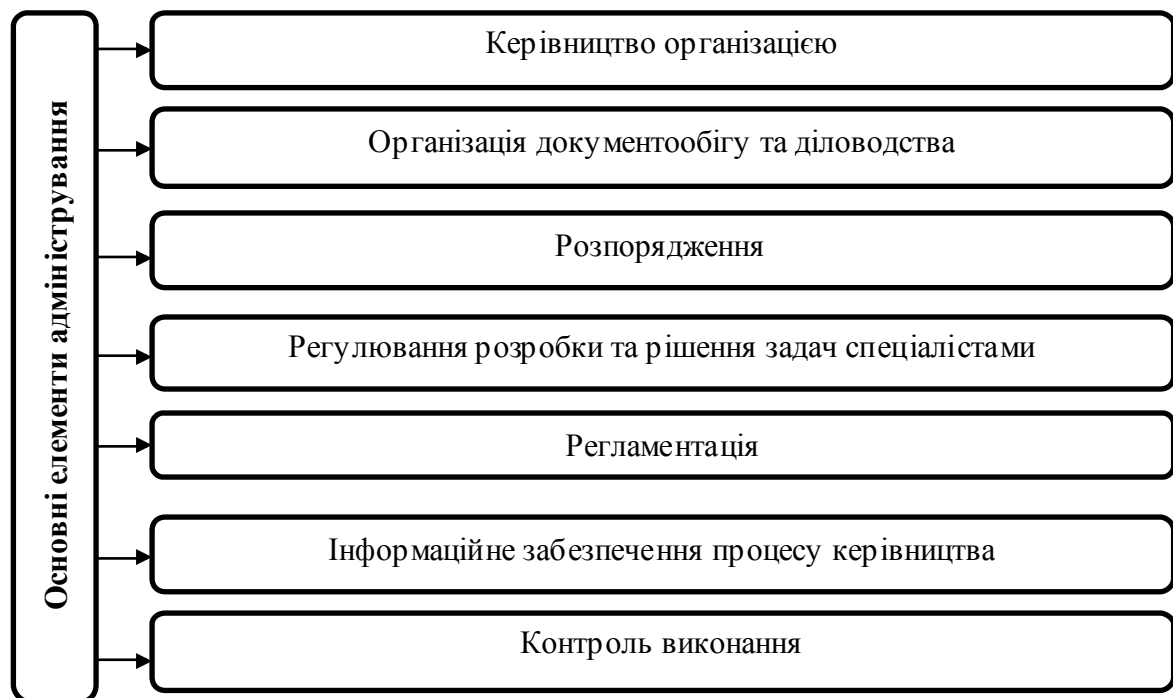


Рисунок 2.1 – Склад основних елементів адміністрування в організації

Основні функції адміністрування полягають у наступному:

- забезпеченні визначеності і стабільності складу, змісту, побудови і функціонування всіх організацій;
- забезпеченні можливості застосування універсального підходу до всього розмаїття форм прояву адміністративних відносин і дій в реальних ринкових умовах;
- уніфікації форм зовнішньої взаємодії організацій у діловому середовищі;
- створенні, супроводі або сприянні побудові процесів цілеспрямованої організації;

– конструктивному забезпеченні необхідних організаційних перетворень.

Часто прояви адміністрування в менеджменті реалізується у вигляді процедур:

– регламентації системи та процесу цілевизначення, що забезпечує розробку, побудову та реалізацію дерева цілей організації;

– розподілу функціонального виконання змісту професійних операцій та універсальних дій між працівниками та підрозділами організаційної структури;

– організації побудови та реалізації процесу менеджменту шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів в процес;

– вироблення, адаптації та застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розробки та здійснення впливу менеджера.

Таким чином, адміністрування, здійснюване в тих чи інших формах, об'єктивно є необхідною складовою будь-якої ефективної організації в сучасних умовах.

## **2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення**

*Адміністративний менеджмент* – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-распорядчі форми управління.

Розрізняють два основних напрямки адміністративного менеджменту: розробку раціональної системи управління організації та побудова структури організації.

Відмінні особливості адміністративного менеджменту:

– часте застосування лінійної та лінійно-функціональної структури управління;

– ієрархія;

– застосування формалізованих способів прийняття управлінських рішень;

– чітке розмежування посадових повноважень;

– поділ влади.

Адміністративний менеджмент застосовується як у підприємницькому середовищі (комерційні організації), так і в державному управлінні.

*Державно-адміністративне управління* – вид державної діяльності з управління справами держави, в межах якого практично реалізується виконавча влада. Воно має такі відмінні ознаки:

1) безперервний і оперативний характер діяльності;

2) здійснення спеціалізованих функцій, що вимагають однакової технології;

3) встановлення юридично-функціональних режимів;

4) застосування заходів адміністративної відповідальності;

5) діяльність ієрархічно побудованого апарату управління;

6) професійний персонал;

7) адміністративний розсуд.

Адміністративний менеджмент використовує адміністративний ресурс –

ресурс досягнення цілей посадової особи за рахунок офіційно наданих повноважень.

*Предметом* дослідження адміністративного менеджменту є будь-які матеріальні, інтелектуальні, об'єктивні, суб'єктивні або змішані процеси і системи в організації.

Практичне значення адміністративного менеджменту:

- 1) організаційний аспект: оперативно-регулюючий супровід процесу безпосереднього керівництва підлеглими в організації;
- 2) методичний аспект: визначення конструктивних основ адаптованої побудови та адекватного застосування механізму управління організацією;
- 3) системно-структурний аспект: забезпечення ефективного функціонування всієї системи керівництва та управління в організації.

Основна роль адміністративного менеджменту в організації полягає в наступному:

- організаційно-методичному забезпеченні діяльності менеджменту;
- установі, реєстрації, оформленні створення організації, укладенні трудового договору з працівником;
- розподілі в відповідальності для проведення контролю виконання, оцінки та стимулювання за результатами працівників і підрозділів;
- оперативно-регулюючому супроводі функціонування організації.

Суб'єктом адміністративного менеджменту в організації є посадова особа, яка має конкретний комплекс повноважень, який дозволяє йому досягати різних цілей.

В адміністративно-правовому аспекті до основних ознак посадової особи належать такі:

- 1) посадова особа – це громадянин України, який займає певну посаду постійно, тимчасово або за спеціальним повноваженням;
- 2) посадова особа реалізує владні повноваження, здійснює організаційно-розпорядчі та адміністративно-господарські функції, виконуючи волю держави і суспільства, забезпечуючи права і законні інтереси громадян і організацій, задовольняючи державні та суспільні інтереси;
- 3) посадова особа може бути представником конкретної комерційної або некомерційної організації, представляти назовні (у відносинах з непідлеглими суб'єктами) державні органи та муніципальні утворення (органи місцевого самоврядування), яким воно служить;
- 4) посадова особа має обов'язки, обмеження і заборони по службі;
- 5) посадова особа може застосовувати заходи примусу;
- 6) воно реалізує повноваження по накладенню дисциплінарних стягнень;
- 7) посадова особа може видавати адміністративні акти (розробляти і приймати управлінські рішення), що забезпечують реалізацію наданих йому повноважень;
- 8) здійснює контроль-наглядові повноваження;
- 9) посадова особа може бути суб'єктом юридичної відповідальності (адміністративної, дисциплінарної, кримінальної, цивільно-правової).

Головними *суб'єктами* взаємодії з організацією, якими використовується

потенціал адміністрування, є: керівник, підлеглий, прокуратор, контрагент, експерт, клієнт. При цьому значення адміністративного менеджменту для кожного суб'єкта буде різним в організаційному, методичному та системному плані.

*Принципи управління* – це основні правила, що визначають настрій та функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Принципи управління являють собою його основні витoki, що впливають з відносин управління. Вони визначають вимоги до системи, структури та організації процесу управління.

У сучасному менеджменті відсутній єдиний набір принципів управління.

Оптимальною класифікацією є розподіл принципів управління на такі групи (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2 – Принципи державного управління**

Основні принципи державного управління	Характерні принципи	Ознаки принципів
1	2	3
Загально-системні	об'єктивності управління	Є відправним і зумовлює необхідність врахування у всіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей та реальних можливостей суспільних сил. Він виражає залежність системи державного управління від: <ul style="list-style-type: none"> <li>• суспільних, законодавчо визначених цілей, які поставлені та вирішуються в певний історичний відрізок часу;</li> <li>• характеру, рівня розвитку і закономірностей суспільства, перш за все тих його компонентів, що виступають як керовані об'єкти;</li> <li>• наявних засобів і ресурсів, що підлягають залученню в управління;</li> <li>• внутрішніх закономірностей функціонування і розвитку управління як певного системного суспільного явища</li> </ul>
	демократизму	Відтворює народовладдя в державному управлінні й передбачає встановлення глибоких і постійних взаємозалежностей між суспільством і державою як передумови формування демократичної системи управління, яка б базувалась на демократичних засадах її здійснення в інтересах усіх або переважної більшості громадян
	правової впорядкованості	Об'єктивно зумовлює необхідність головним чином законодавчого визначення основних аспектів цілей, функцій, структур, процесу, самих принципів державного управління. Доповнюється цей принцип принципом законності державного управління, який передбачає встановлення чіткого в розумінні й послідовного в реалізації режиму повсюдного та повного виконання законів і нормативно-правових актів
	законності	Передбачає встановлення чіткого в розумінні й послідовного в реалізації режиму повсюдного та повного виконання законів і нормативно-правових актів
	розподілу влади	Служить створенню демократичної, правової організації державної влади. Це стає можливим за умови, коли процеси формування та закріплення загальної волі (відповідно, потреб, інтересів і цілей) у законах, виконання законів та безпосереднього управління, контролю за законами і розв'язання конфліктів при їх застосуванні розділені, розмежовані між гілками влади, а отже, скоординовані за допомогою взаємного стримування та протитяг
публічності	Доступність державного управління для громадян; відкритість функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування; громадський контроль; судовий контроль за дотриманням у процесах державного управління конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян	

Продовження табл. 2.2

1	2	3
	поєднання централізації і децентралізації	Державне управління має бути побудоване на засадах розумного співвідношення концентрації влади і децентралізації, оскільки порушення цього балансу в будь-який бік призводить до негативних наслідків. Надцентралізація породжує безініціативність нижчих ланок системи органів виконавчої влади, а перегини децентралізації призводять до відсутності єдності у формуванні та здійсненні державної політики
Структурні	структурно-цільові	Узгодженість цілей державного управління між собою; взаємодоповнюваність цілей, коли одна ціль сприяє іншій і підсилює її; підлеглисть часткових, локальних цілей загальним (стратегічним); послідовність у досягненні всієї сукупності цілей державного управління
	структурно-функціональні	Диференціація і фіксування функцій шляхом видання правових норм; сумісність функцій у межах компетентності одного органу, декількох органів, підсистем і в цілому організаційної структури державного управління; концентрація, що зумовлює надання одному органу сукупності управлінських функцій і відповідних ресурсів для забезпечення потужної управлінської дії на керовані об'єкти; комбінування, що спрямовується на те, щоб певна сукупність управлінських функцій, які виходять з різних керуючих компонентів, у власній організації не допускала дублювання; достатня різноманітність, яка вимагає, щоб управлінські функції за кількістю та якістю відповідали розмаїтним управлінським потребам; відповідність управлінських дій реальним потребам керованих об'єктів
	структурно-організаційні	Єдність системи державної влади; територіально-галузевий, який зумовлює залежність організаційних структур від території, галузі виробництва та обслуговування; різноманітності організаційних зв'язків органів державної влади і місцевого самоврядування в системі державного управління; поєднання колегіальності й одноосібності в окремих органах влади та місцевого самоврядування; лінійно-функціональний принцип, який розкриває зміст і обсяг підлеглих та управлінської взаємодії в організаційній структурі державного управління
	структурно-процесуальні	Відповідність елементів (методів, форм і стадій) управлінської діяльності органів державного управління їх функціям і організації; конкретизації управлінської діяльності й особистої відповідальності за її результати; стимулювання раціональної та ефективної управлінської діяльності
Спеціалізовані	принципи державної служби	Служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян
	принципи роботи з персоналом управління	Об'єктивне врахування конкретних умов виробництва; активізуюча і направляюча роль представницьких органів влади, суспільних організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень; гуманістична постановка і формулювання глобальних цілей; вибір головного напрямку діяльності (ранжування цілей і задач) у середовищі дезорганізованих факторів і постійно змінюючих обмежень; повнота постановки і єдності цілей (дотримання системних постулатів) у сполученні з найбільш благоприємними способами їх досягнення; підпорядкування організаційної форми цілям і задачам організуючої системи; забезпечення сумісних узгоджених дій виробничих сил, партнерів, клієнтів; неодмінна участь і врахування побажань працівників з метою мобілізації їх соціальної активності в процесі організації; сполучення колегіальності у прийнятті рішень щодо загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію; підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи



1	2	3
	принципи інформаційного забезпечення державного управління	Принцип науковості інформації; принцип своєчасності інформування; принцип змістової несуперечності інформування; принцип адаптованості інформування; принцип достатності інформування; принцип формалізації інформування; принцип документованості інформування
	принципи діяльності органу виконавчої влади	Ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості та прозорості, відповідальності
	принципи прийняття управлінських рішень	Принцип організаційної відповідності. Мета, стратегія і політика мають бути настільки чітко сформульовані, щоб вони дали можливість приймати рішення загального характеру, що стосуються нових видів діяльності, потреби в продуктах яких на сьогодні ще немає

*Функція управління* – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюваний спеціальними прийомами і способами.

Серед основних характеристик функцій управління можна виділити наступні: однорідність змісту робіт, які виконуються в рамках однієї функції управління; цільова спрямованість цих робіт; відокремлений комплекс виконуваних завдань (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Класифікація функцій управління

Суть процесного підходу до дослідження функцій менеджменту в тому, що кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом чи видом діяльності - це сукупність функцій, пов'язаних єдиним управлінським циклом.

*Механізм адміністрування* – це цілеспрямовано функціонуюча система важелів, інструментів і процедур взаємодії різних суб'єктів і об'єктів, що представляє собою складну за природою, інтегральну за формою, динамічно функціонуючу організацію. Основна мета розробки і застосування механізму адміністрування – забезпечення цілеспрямованого функціонування організації. Крім того, він за допомогою різних процедур, режимів, параметрів, форм здійснює і забезпечує комунікаційну, інформаційну, виробничу та іншу необхідну адаптацію зв'язків організації.

В основі розробки механізму адміністрування лежать:

- асоціації з організмом;
- знання законів і принципів організації областей конкретних знань і сфер практичної діяльності, чиї важелі та інструменти використовуються в ході побудови і функціонування механізму адміністрування.

Елементами механізму адміністрування є важелі та інструменти адміністративного впливу.

*Важіль* – первинний механізм. У адмініструванні використовуються поняття важелів впливу, дії, тиску. Важіль безпосередньо утворює механізм або його складові, а інструмент застосовується як уніфікований засіб. *Інструмент* – універсальна форма організації зовнішнього впливу.

Залежно від використовуваних методів управління на підприємствах формується відповідна система підлеглості. Система підлеглості повинна мати доброзичливий характер, сприяти зміцненню колективізму й виключати вияв небажаних емоцій (приниження, незручність, прикрість, роздратованість, а іноді й стрес) для збереження взаєморозуміння між керівництвом і працівниками.

У практичній роботі підприємств адміністративна дія пов'язується, як правило, з трьома типами підлеглості:

- вимушеним і нав'язаним ззовні, яке супроводжується неприємним відчуттям залежності й визначається підлеглими як «тиск зверху»;
- пасивним, для якого характерне задоволення від увільнення підлеглих від прийняття самостійних рішень;
- свідомим, внутрішньообґрунтованим.

Для менеджера *прийняття рішення* – це постійна та відповідальна робота.

*Рішення* – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання рішень.

Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Управлінські рішення є соціальною дією, що організовує і спрямовує діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень має ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;
- розгляд варіантів рішень, які приймаються;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Управлінські рішення є результатом управлінської діяльності, його розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- за роллю в досягненні цілі організації: стратегічні і тактичні;
- за часовим горизонтом: прогностичні, планові, оперативні;
- за результатами: вірогідні, детерміновані;
- за ступенем жорсткості: директивні, рекомендувальні, орієнтуючі;
- за періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- за функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;
- за широтою охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні;
- за об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо;
- за способом прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські;
- за ступенем універсальності: загальні, спеціальні;
- за визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані;
- за наслідками: ризикові, без ризикові;
- за характером: творчі, стандартні.

Виділяють організаційні, інтуїтивні й раціональні рішення.

*Організаційні рішення* – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Його мета – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Організаційні рішення ділять на дві групи: запрограмовані; незапрограмовані. Запрограмовані рішення однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються, вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання. Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих. Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на «шостому почутті» і на тому, що вибір правильний; приймаються

за умов, що є досвід роботи і відсутність часу; базуються на аналогії з минулими успішними діями.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Щодо альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення мають лише один варіант дій. Бінарні передбачають два протилежних варіанти дій.

Вимоги до управлінських рішень:

– наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності;

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

– кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється.

### **3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях**

Некомерційні установи та організації належать до невиробничої сфери і їх фінансова діяльність відмінна від діяльності комерційних підприємств.

Основною особливістю цих організацій є те, що вони не виготовляють матеріальний продукт, не створюють вартість і існують за рахунок продукту створеного у матеріальному виробництві. Розрізняють некомерційні державні та недержавні установи.

Фінансування видатків державних установ здійснюється через систему бюджетного фінансування. Установи, що функціонують за рахунок коштів бюджетів різних рівнів називають бюджетними.

Найбільша питома вага видатків бюджетних установ припадає на заробітну плату.

Некомерційні установи залежно від характеру фінансової діяльності поділяють на 3 групи:

- 1) установи бюджетного фінансування (послуги безкоштовні);
- 2) підрозділи бюджетних установ, що працюють на господарському розрахунку і не є відокремленими юридичними особами (оплата послуг здійснюється на договірних засадах та у вигляді тарифів);
- 3) установи, що працюють на господарському розрахунку з низьким та високим рівнем доходів (оплата послуг дозволяє підприємству покривати видатки, винагороджувати своїх працівників або розвиватись).

Перелік платних послуг, які може надавати бюджетна установа,

встановлює Кабінет Міністрів України. Ці послуги не обкладаються податком. Держава зацікавлена у зменшенні питомої ваги бюджетних підприємств.

До недержавних організацій, належать політичні партії і громадські організації. Ці громадські формування об'єднують громадян на основі єдності інтересів, уподобань для спільної реалізації своїх прав і свобод.

Політичною партією є об'єднання громадян-прихильників певної загальнонаціональної програми суспільного розвитку, які мають за мету участь у виробленні державної політики, формуванні органів влади, місцевого та регіонального самоврядування і представництво в їх складі.

Громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Об'єднання громадян діє на основі статуту.

Доходи недержавних організацій формуються із членських внесків, надходжень від діяльності їх комерційних структур, платних заходів, добровільних та спонсорських пожертв фізичних та юридичних осіб.

Політичні партії, створювані ними установи і організації не мають права засновувати підприємства, крім засобів масової інформації, та займатись комерційною діяльністю, за винятком продажу суспільно-політичної літератури, інших пропагандистсько-агітаційних матеріалів, виробів із власною символікою, проведення фестивалів, свят, виставок, лекцій, інших суспільно-політичних заходів.

Об'єднання громадян, створені ними установи та організації зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватись в органах державної податкової інспекції та вносити до бюджету платежі у порядку і розмірах, передбачених законодавством.

#### **4. Адміністративні органи управління та їх різновиди**

В системі адміністративного управління розрізняють три категорії або організації служб: оперативні, допоміжні, штабні.

*Оперативні служби* – адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, виконуючи тим самим завдання, з якими пов'язано створення цієї адміністративної установи чи служби, наприклад, поштове відділення, муніципальна бібліотека, паспортний стіл.

*Допоміжні служби* – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. їхня діяльність полягає в наданні іншим службам (насамперед, оперативним) допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг. Так, комплектування штатів, організація навчання службовців, забезпечення виконання рішень, що стосуються проходження служби, нарахування заробітної плати тощо, здійснюють управління, служби чи бюро кадрів. До допоміжних служб належать також фінансові та бухгалтерські служби, постачальницькі і закупівельні організації (господарські управління), юрисконсультські відділи тощо.

*Штабні служби* – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проектів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень. Зміст діяльності працівників штабних служб складає кілька основних напрямів:

- проведення досліджень і розробок, необхідних для вироблення політики організації, консультування керівників установ;
- вироблення гіпотез про передбачувані напрями майбутнього розвитку як самої організації, так і зовнішніх чинників;
- підготовка проектів програм чи планів заходів;
- спостереження за виконанням прийнятих рішень і програм, координація дій служб-виконавців і контроль за результатами;
- підготовка заходів щодо реорганізації структури, удосконалювання методів роботи як усередині, так і поза організацією.

Прикладами адміністративних установ цього типу є міністерства і відомства.

Характер і особливості адміністрування визначаються відносинами адміністрації з підрозділами організації. У процесі адміністрування між адміністрацією та структурними підрозділами виникають різні типи соціальних відносин.

1. Службові відносини, які відрізняються своєю несиметричністю (одностороння залежність підлеглого від начальника, рівень і обсяг повноважень).

2. Функціональні відносини (поради, допомога, консультації).

3. Технічні відносини (кожен повинен чітко виконувати свої функції і вимагати настільки ж чіткого виконання іншими співробітниками їх функцій, інакше неможливо досягти узгодженої та ефективної діяльності).

4. Інформаційні відносини (пов'язані з односторонніми або взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта та про зміни станів).

5. Спеціалізовані відносини (пов'язані з поділом праці в управлінні багатосторонньої конфігурації діяльності організації, тобто розподілом цілей і дій з їх досягнення).

6. Ієрархічні відносини (відносини між ланками системи, розташованими на різних сходинках управлінської драбини, при яких кожен нижчий рівень управління підпорядковується вищому рівню управління).

Залежно від характеру взаємозв'язку між керівниками і підлеглими соціальні відносини можуть бути представлені в 4-х різновидах:

– бюрократичні – базуються на адміністративній ієрархії, за кожним працівником жорстко закріплені його функціональні обов'язки. Начальники приймають рішення, а підлеглі зобов'язані їх виконувати, суворо дотримуючись букви розпоряджень. Контроль за діяльністю співробітників і всієї організації являє собою налагоджену процедуру перевірок. Відповідальність за успіх справи і можливі провали несе відповідний виконавець. Контакти між

начальниками і підлеглими носять в основному офіційний (формальний) і деперсоніфікований характер, обмежені суто службовими відносинами;

– патерналістські – чітко виражена ієрархічність відносин, а права керівника, який приймає одноосібні рішення, незаперечні. Від підлеглих вимагається і очікується лояльність по відношенню до начальника. Керівництво пильно контролює дії своїх підлеглих, але при необхідності приймає на себе частину покладених на них функцій. Відповідальність за успіх справи або можливі провали загальна. Керівник суворо підтримує єдність організації, але не шляхом формальної регламентації, а завдяки затвердженню та постійному збереженню особистого впливу. Незважаючи на сувору ієрархію, взаєминам надається особистісний характер, що виходить за суто службові рамки;

– фратерналістські – ієрархічність у відносинах старанно згладжується і пом'якшується, панує прагнення приймати рішення колегіально після їх колективного обговорення. Підлеглим надається достатня самостійність, і в спільній діяльності передбачається взаємна допомога і підтримка як з боку керівника, так і рядових працівників. Будь-який успіх розглядається як спільна заслуга всього колективу, будь-який провал – як спільна для всіх членів колективу біда. Відносини в такій організації носять підкреслено неформальний характер;

– партнерські – ієрархічні відносини хоча й існують, але яскраво не виражені. Рішення приймаються на основі обговорення, де кожен вносить пропозиції відповідно до своєї кваліфікації і сфери компетентності. Керівник не наказує, а координує спільні дії. За кожним співробітником чітко закріплені відповідні функції, причому керівник в них не втручається, а поточний контроль найчастіше не передбачений. Підлегли повинні розуміти сенс прийнятих рішень і виконувати їх у процесі самостійної роботи. Незважаючи на колегіальність прийнятих рішень і дій, відносини між співробітниками деперсоніфіковані та переведені на службово-контактну основу. Партнерство відрізняється демократизмом – самостійні індивіди об'єднуються для спільної діяльності по вільному контракту, а керівник як координатор розподіляє завдання і контролює дотримання обумовлених умов і обов'язків.

## 5. Адміністративні посади та їх ієрархія

Функції адміністративного менеджменту здійснюються тільки через діяльність менеджерів. *Менеджер* – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування підприємства. Це означає, що спеціаліст обіймає постійну посаду і вповноважений приймати управлінські рішення.

Менеджер-адміністратор займає ключове положення у системі управління організації. Важливість ролі менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення і несе за них відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер-адміністратор впливає на

трудоий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Менеджер-адміністратор оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий – ще більш слабкими підлеглими. І як результат – перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом – до збитковості, а потім – банкрутства. Знаючий свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Менеджер є довіреною особою власника майна, він втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час як лідер колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує подвійну задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку.

Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна. (Вони займають посади директорів, голів правління, президентів та ін., здійснюють управління організацією, виконують функції планування, організації, мотивації, і контролю у повному обсязі, координують і регулюють діяльність персоналу в цілях виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів.)

Лінійні менеджери-адміністратори очолюють відносно відокремлені підрозділи. Через наданий йому апарат управління гарантує ефективну роботу всього підрозділу, координує діяльність підпорядкованого йому персоналу і приймає управлінські рішення відносно виконання завдань менеджера загального керівництва з питань виробничого, соціально-економічного, організаційного, технічного характеру. Вони діють на основі Положення, затвердженого вищим керівництвом організації, і займають посади керівників філій, представництв, виробничих підрозділів.

*Функціональні менеджери-адміністратори* – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації. В обов'язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального та функціонального керівництва для змін тих чи інших параметрів об'єкта управління. Функціональний менеджер-адміністратор одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює.

В організаціях з високим рівнем професіоналізму та кваліфікації постановка і реалізація адміністративних функцій виконується бездоганно автоматично.

В організаціях, де в силу об'єктивних обставин цілеспрямовано формуються низькокваліфіковані і слабкопідготовлених кадри, система



адміністрування базується на жорсткій централізації, тотальному контролю та постійному санкціонуванні.

Порушення законодавства, договірних відносин, відповідальності переводить керування ними в латентну сферу, що неприйнятно для адміністративного менеджменту.

Отже, адміністрація офіційно представляє організацію у всьому комплексі її взаємин із зовнішнім середовищем (конкуренти, постачальники, споживачі, ділові партнери) і з власними співробітниками й структурними підрозділами організації.

Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Ефективна діяльність підприємства залежить від якості управління, тому ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, підрозділом, службою, групою людей тощо. У найближчі роки діяльність менеджерів буде пов'язана з широким колом проблем, основними з яких є:

1. Проблеми глобальної конкуренції, більш широкий спектр протидіючих сил. Це пов'язано з інтернаціоналізацією економік усіх країн при одночасному зростанні складності і зміні ринків закупівель сировини і збуту. Тому менеджери повинні вміти працювати в різних умовах. До того ж, менеджери покликані враховувати у своїй діяльності особливості національної культури тієї країни, у якій вони працюють.

2. Проблеми, пов'язані із забезпеченням маркетингової орієнтації підприємств. Так, ефективність діяльності підприємств і менеджерів буде залежати, в першу чергу, від трьох взаємозалежних складових: якості, продуктивності та орієнтації на споживачів.

3. Подальший розвиток НТП, різноманітні технологічні зміни, що стосуються технології виготовлення продукції, швидкий розвиток інформаційних технологій. Сьогодні три головних фактори в області інформаційних технологій впливають на бізнес: Інтернет і інші форми глобальних мереж, електронна комерція і мобільна обчислювальна техніка. У зв'язку з цим змінюються і вимоги до менеджерів, які повинні володіти сучасними інформаційними технологіями.

4. Зміна критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт. Основна роль буде належати роботам, що вимагають, по-перше, застосування машин із широкими технічними можливостями, а, по-друге, співробітників, що оптимально сполучають у собі гнучкість і здатність до творчої діяльності. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до кваліфікації як усіх співробітників, так і менеджерів підприємств.

5. Підвищення значущості ділової репутації менеджерів. Елементами ділової репутації, в свою чергу, є: управлінські успіхи менеджера, великий досвід і глибоке знання своєї сфери діяльності, високі моральні якості.

6. Зміни в ціннісних орієнтаціях працівників. Так, одержує новий зміст етика праці: робота виступає не тільки як засіб заробити для задоволення життєвих потреб, але й як інструмент для саморозвитку і самоорганізації.

Виникає об'єктивна необхідність у розробці вимог до сучасного менеджера. Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Можна сформулювати визначення ефективного управління майбутнього десятиріччя, яке потребує наявності у менеджерів таких навичок і здібностей:

1. Уміння управляти собою.
2. Наявність чітких особистих цінностей.
3. Здатність встановлювати чіткі особисті цілі.
4. Здатність до постійного особистого саморозвитку.
5. Навички вирішувати проблеми.
6. Творчість та здатність до інновацій.
7. Здатність впливати на оточуючих.
8. Знання сучасних управлінських підходів.
9. Здатність керувати.
10. Уміння навчати і розвивати підлеглих.
11. Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи .

Для ефективного управління підприємством в умовах сучасної фінансово-економічної кризи менеджер повинен відповідати таким вимогам і мати такі характеристики:

1. Стратегічне мислення, що дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків.

2. Здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здатністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов.

3. Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу. Для формування даних навичок для менеджерів є необхідними: постійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення.

4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством. В першу чергу, це стосується інформаційних технологій.

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

6. Вміння працювати в команді. Так, сучасні менеджери повинні вміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть бути значно підвищені, якщо люди будуть працювати разом на загальну мету. Як лідер команди менеджер несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективною спільноюю

роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати.

7. Лідерські здібності. Лідерські якості керівника вимагають вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен сприяти творчому зростанню підлеглих, створюючи для цього відповідні умови, добре знати мотиваційну структуру працівників, бути психологом людської душі.

В сучасних умовах ринкової економіки до менеджера ставляться високі вимоги щодо управління персоналом. Щоб досягти успіху в управлінні персоналом необхідно створити належні і необхідні умови для самовдосконалення та професійного становлення менеджерів. Необхідно на підприємствах здійснювати регулярні ротації менеджерів для кращого розуміння діяльності компанії та якісного підвищення рівня їхніх навичок і умінь. Потрібно сприяти позитивним змінам установок менеджерів з метою збереження корпоративного командного духу усіх працівників організації, що є ключовим чинником ефективності її функціонування.

## Практикум до теми 2

1. Визначити особливості загальних адміністративно-політичних, економічних, соціальних, культурно-освітніх функцій управління. Визначити особливості спеціалізованих функцій управління. Визначити особливості допоміжних функцій управління.

Завдання оформити у форми табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Функції державного управління

№ п/п	Функція державного управління	Особливості
	1. Загальні функції	
	2. Спеціалізовані функції	
	3. Допоміжні функції	

2. Роз'яснити основні аспекти механізму юридичного оформлення та закріплення функцій управління.

3. Визначте сутність та значення норми керованості для адміністрування діяльності підприємства. Від яких чинників залежить норма керованості в адміністративній структурі?

### *Ситуаційна вправа*

1. Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що виробни вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було

вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Класифікація функцій управління за цільовим підходом.
2. Система функцій адміністративного менеджменту.
3. Які основні засади функціонування бюрократичної організації?
4. Охарактеризуйте способи створення кадрового складу державної служби?
3. Класифікуйте органи державного управління.
4. У чому суть та які основні напрями щодо адміністративної реформи в Україні?
5. Порівняйте державне та приватне управління, охарактеризуйте їх відмінні та подібні ознаки.
6. Охарактеризуйте мету та сутність реформування органів виконавчої влади.
7. Дайте визначення поняттю місцевого самоврядування та охарактеризуйте його принципи та компетенції.
8. Перелічіть ті фактори, що заважають неналежному функціонуванню інституту самоврядування.

### **Тести для самоперевірки**

1. Суб'єктами адміністрування є:
  - а) працівники підприємства (організації);
  - б) процеси управління в організації;
  - в) керівники різних рівнів управління організацією.
2. Об'єктами адміністрування є:
  - а) працівники підприємства (організації);
  - б) процеси управління в організації;
  - в) керівники різних рівнів управління організацією.
3. Процес адміністрування – це:
  - а) частина загального процесу управління;
  - б) виокремлені дії розпорядчого характеру;
  - в) окрема складова управління персоналом.
4. Функціональні характеристики адміністративного органу:
  - а) розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;
  - б) розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
  - в) вказують на наділення визначеної структури(колективу людей) необхідною компетенцією(функції та повноваження);
  - г) роблять акцент на належність даної структури до організаційного апарату.

5. Юридичні характеристики адміністративного органу:

- а) розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;
- б) розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
- в) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження);
- г) роблять акцент на належність даної структури до організаційного апарату.

6. Організаційні характеристики адміністративного органу:

- а) розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;
- б) розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
- в) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження);
- г) роблять акцент на належність даної структури до організаційного апарату.

7. Визначення складності зовнішніх та внутрішніх зв'язків, швидкість отримання та суворе збереження інформації, своєчасне прийняття та оптимізація виконання рішень є вимогою:

- а) мобільності;
- б) оперативності;
- в) економічності.

8. До якої групи чинників, які впливають на визначення норми керованості відносяться інтеграція праці; діяльність неформальних груп; культура спілкування; плинність кадрів?

- а) чинники, які визначені дорученими завданнями;
- б) чинники, які залежать від особи керівника;
- в) чинники, які залежать від персоналу;
- г) чинники технічного характеру.

9. За функціональною ознакою сучасний адміністративний апарат поділяють на:

- а) консультативний, обслуговуючий та особистий;
- б) лінійний та функціональний;
- в) обов'язків та рекомендаційний;
- г) виробничий, побутовий, обліковий, технічний, кадровий.

10. Сукупність взаємозв'язаних операцій, що дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію називається:

- а) адміністративною структурою;
- б) адміністративним органом;
- в) адміністративним процесом;
- г) адміністративною системою.

## Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті

### План

1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.
2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.
3. Цільові комплексні програми.
4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.

### 1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування

Планування діяльності підприємства є однією з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є процесом визначення цілей підприємства за певний період та визначення способів їх досягнення. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змодельовати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан.

*Планування* – це: 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення; 2) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень. Залежно від тривалості планового періоду плани поділяються на:

- довгострокові (стратегічні);
- середньострокові (поточні);
- короткострокові (оперативні).

Довгостроковий план (10–15 років). У ньому формулюються завдання, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія поставлених цілей. Довгострокові плани включають укрупнені показники діяльності підприємства, які розробляються на основі попередньо проведених досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства.

Середньостроковий план – це деталізований план, в якому поєднуються усі напрямки діяльності підприємства на поточний фінансовий рік.

Короткостроковий план складається для вирішення конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді, має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великою кількістю прийомів та методів.

Щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку фірми на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування

ринкової ситуації і перспектив розвитку галузі.

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.

За способом розрахунку планових показників, використовують дослідно-статистичний метод, який передбачає використання статистичних даних за попередні роки. Більш обґрунтований факторний метод планування, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Найбільш точний нормативний метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

Для ув'язування потреб із необхідними ресурсами для виробництва продукції використовують балансовий метод планування.

В діяльності підприємств основними способами планування є: згори донизу, знизу догори, змішаний і цільовий.

1. Планування згори донизу. Керівник разом із заступниками розробляє стратегію розвитку на запланований період і окреслює основні шляхи її досягнення. Основні показники розвитку організації на запланований період передаються в плановий або економічний відділ для розробки планів і після затвердження керівництвом доводяться до відома всіх підрозділів, які визначають способи їх виконання. Таке планування засноване на командно-адміністративному стилі управління. Недоліком цього підходу до планування є те, що керівництво фірми не завжди може врахувати потенційні можливості низових ланок. Недоліки планування чи поточної роботи фіксуються низовими ланками, які не завжди мають можливість донести цю інформацію до керівництва.

2. Планування знизу догори. Цей вид планування передбачає велику

самостійність і відповідальність всіх підрозділів фірми і кожного працівника. При такому способі планування кожний працівник аналізує свою поточну роботу, знаходить резерви для її вдосконалення і подає керівництву свого підрозділу пропозиції про роботу в майбутньому періоді. Керівник підрозділу самостійно або з працівниками на основі наданих пропозицій формує програму (план) роботи свого підрозділу в плановому році і передає цю інформацію в плановий відділ, де відбувається процес планування та координування роботи всіх підрозділів. Потім план повертається в підрозділи, де розглядається і схвалюється, а при необхідності і корегується з урахуванням зауважень і передається на затвердження керівнику підприємства. Ця форма планування базується на філософії тих фірм, які пропагандують творчий підхід в управлінні підприємством працівниками всіх рівнів. Недоліком є неможливість «знизу» визначити і оцінити глобальність завдань, які стоять перед підприємством.

3. Змішаний спосіб планування. Керівництво фірми розробляє основні показники діяльності в плановому періоді і передає їх у відповідні підрозділи, в яких аналізуються можливості виконання поставлених завдань, розробляються програми досягнення цілей і після корегування інформація передається в плановий відділ. Там вона зводиться в єдиний план, який після розгляду та доопрацювання у відповідності з побажаннями обох сторін погоджується та затверджується.

4. Цільовий спосіб планування використовують організації, які працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби. На першому етапі на основі результатів маркетингових досліджень і розроблених на їх основі прогнозів керівництво підприємства формує завдання підрозділам по обсягу надання послуг та прибутку, тобто ставить певну ціль. На другому етапі керівники підрозділів разом зі своїми підлеглими розробляють заходи по виконанню завдань та досягненню цілі і передають їх на розгляд адміністрації. Цей спосіб планування дозволяє об'єднати кращі риси трьох перших способів планування як при складанні річних, так і при розробці стратегічних планів.

## **2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт**

Існує декілька методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

*Балансовий метод* ґрунтується на взаємозв'язку наявних та необхідних ресурсів. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться шукати додаткові джерела для покриття дефіциту. Якщо ресурсів надлишок, то необхідно розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів: матеріально-речових, вартісних, трудових. *Баланс* – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

*Нормативний метод* – в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного



щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними та часовими.

Третю групу методів планування складають *математично-статистичні*, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дозволяють за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток.

Графік проведення (виконання) робіт представляє собою поетапний план виконання певного обсягу робіт, прив'язаний до строків і дат. Складання такого графіка – важливий елемент управління виробництвом, що дозволяє спланувати всі заходи, що забезпечують виконання намічених робіт якісно і у встановлені терміни.

Інструкція щодо графіка виконання робіт складається з декількох етапів.

Графік виконання робіт необхідно складати незалежно від виду виконуваної роботи.

Етап 1. Визначити склад робіт і розрахувати терміни, необхідні на виконання кожного виду робіт з урахуванням затверджених нормативів або уніфікованої документації.

Етап 2. Розрахувати термін виконання всього обсягу робіт з урахуванням термінів виконання кожного виду робіт і їх послідовності на основі існуючих технологій і методів, які використовуються при виробництві. Врахувати можливість сумісництва декількох видів робіт в одному календарному періоді.

Етап 3. Для кожного етапу визначити необхідну кількість трудових ресурсів, їх кваліфікацію, склад бригад і ланок, графік їх роботи. Провести розрахунок матеріалів, необхідних для виконання робіт устаткування, провідних механізмів. Розрахувати графік поставки матеріалів і комплектуючих у відповідності з графіком виконання робіт. За наявності технологічних карт на певні процеси, зробити прив'язку до місцевих умов, щоб точніше визначити терміни. Головним завданням є забезпечення безперебійної роботи. Тільки в цьому випадку планування має практичний сенс.

Етап 4. Визначити дату початку і завершення даного об'єкта, розбити його на етапи і встановити термін виконання кожного. Для зручності контролю і можливості оперативного коригування, яке може знадобитися в ході виконання роботи за проектом, скористатись спрощеними методами планування і скласти плани-графіки на кожен етап. Їх можна скласти в декількох варіантах, щоб при зміні зовнішніх умов або виникненні форс-мажорних обставин можна було використати запасний варіант і не втрачати час на його розробку.

Адміністративне планування має свої прийоми та методи, які відрізняються від методів планування економічних показників господарської діяльності (балансовий, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичне моделювання).

До методів адміністративного планування відносять:

- метод послідовного опису операцій;
- графіки виконання;

- метод мережевого планування;
- метод робочого календаря, цільові комплексні програми.

Суть методу послідовного опису операцій полягає у складанні плану виконання робіт, кожна з яких описується необхідним ступенем деталізації. Даний план може бути представлений у вигляді послідовного переліку операцій, схеми та таблиці.

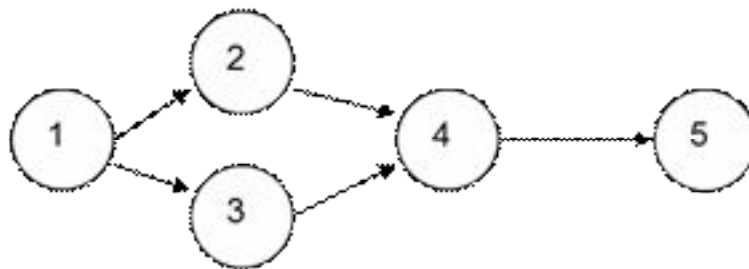
Мережеве планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт – мережевих графіків – і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою подальшого контролю.

Мережеве планування полягає, передусім, у побудові мережевого графіка та обчисленні його параметрів.

*Мережевий графік* – це графічне подання робіт проекту, яке відбиває їхню послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт й логічні зв'язки між ними.

Мережеві графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та означенням логічних зв'язків між ними. Залежно від способу зображення розрізняють два види мережевих графіків:

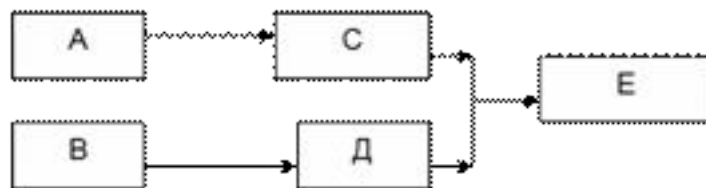
- стрілчасті (рис. 3.1);
- графіки передування.



**Рисунок 3.1 – Стрілчастий графік**

Як бачимо з рисунка 3.1, подія 1 свідчить про те, що розпочалися роботи А і В, тобто вони є паралельними, подія 2 свідчить, що робота А закінчилася, а робота С розпочалася і т.д.

Графіки передування отримали свій розвиток із застосуванням програмного забезпечення. У них роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілки позначають логічні зв'язки. Для наведеного вище прикладу графік передування матиме такий вигляд (рис. 3.2):



**Рисунок 3.2 – Графік передування**

Першими у мережевому плануванні почали застосовувати саме стрілчасті

графіки. Для них характерним є зображення роботи у вигляді стрілки.

Графіки передування отримали свій розвиток із широким застосуванням програмного забезпечення і сьогодні потіснили стрілчасті графіки. В них, на відміну від попередніх, роботи подано у виді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки.

Обидва види графіків використовуються у сучасному програмному забезпеченні. Для полегшення сприйняття інформації про логічні зв'язки між роботами її подають зазвичай у виді таблиці (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1 – Календар проектних робіт*

Код роботи	Зміст роботи (назва)	Тривалість	Календар робіт
...	...	...	...

Тривалість роботи – це час від її початку до закінчення. Залежно від типу проекту тривалість може визначатися у годинах, змінах, днях, тижнях, місяцях.

*Календар робіт* – документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектної команди, вихідних та святкових днів.

Оскільки стрілчасті графіки почали використовуватися раніше, у 50-х роках, а графіки передування – у 60-х роках минулого століття, то природно, що свого часу перші набули більш значного поширення. Проте світова практика вказує на домінування сьогодні графіків передування з ряду причин:

1. Більш природним є зображення роботи у виді прямокутника.
2. Графіки передування легше створювати, оскільки спочатку можна зобразити всі прямокутники – роботи, а потім означити логічні зв'язки між ними. Це неможливо за використання стрілчастих графіків, де роботи позначаються вузлами початку і кінця, які зумовлюються логічними зв'язками.
3. Для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми, які сьогодні використовують, або тільки графіки передування, або обидва графіки – передування і стрілчастий з алгоритмом переходу від одного до іншого.
4. Від графіків передування простіше перейти до діаграм Ганта, які є формою календарного планування.
5. Побудова графіків передування полегшується створенням РСП, оскільки спочатку визначаються всі роботи, а потім встановлюються логічні зв'язки між ними.

Календарне планування проекту, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт, ставить за ціль координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов задля реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

Календарний графік відбиває планові й фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елемента РСП. У ньому також відмічається можлива гнучкість у даті початку роботи без ускладнення виконання усього

проекту (тобто запас часу по некритичних роботах). Для найскладнішого календарного графіка записується чотири версії для дат початку, кінця, тривалості та запасу: рання, пізня, запланована календарна, фактична.

Цілі календарного графіка:

- забезпечити вчасне надходження фінансування;
- координувати надходження ресурсів;
- вчасно забезпечити потрібні ресурси;
- передбачити у різні моменти рівень потрібних фінансових витрат і ресурсів та раціональний розподіл їх між проектами;
- забезпечити вчасне виконання проекту.

Існує два прийнятних шляхи подання календарного графіка – табличний (з переліком робіт із зазначенням тривалості їхнього виконання) та діаграмний (балочні діаграми, або діаграми Ганта).

У таблиці вміщується перелік робіт на певному рівні РСП із датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт. Цей спосіб дає необхідну інформацію для планування і контролю, проте йому бракує наочності.

Цей же графік робіт можна подати у виді балочної діаграми, або, як її ще називають, діаграми Ганта, за ім'ям німецького інженера, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів на початку ХХ століття.

Наочне відображення діаграми Ганта наведено на табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Діаграма Ганта

Робота	Показник	Поточна дата						
		Понеділок 1.06	Вівторок 2.06	Середа 3.06	Четвер 4.06	П'ятниця 5.06	Субота 6.06	Неділя 7.06
А	План							
	Факт							
В	План							
	Факт							
С	План							
	Факт							
D	План							
	Факт							

Умовні позначення:  – критична робота;  – некритична робота;

– запас часу;

Позитивні риси діаграми Ганта:

- легко будується і прочитується;
- дозволяє наочно подати перебіг виконання робіт за проектом;
- дає змогу легше зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є передумовою календарного планування потреб у ресурсах;

- є умовою визначення грошових потоків;
- є прекрасним засобом планування і контролю;
- може бути використана для взаємопов'язування і поширення інформації;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень.

За умов збільшення розмірів і складності проектів для вирішення цих питань тільки діаграми Ганта недостатньо, оскільки не завжди з її допомогою можна простежити вплив скорочення або збільшення часу виконання окремих робіт на інші роботи. Крім того, перед тим, як роботу розмістити на діаграмі, треба розглянути і вирішити три питання:

- логічний зв'язок між роботами;
- тривалість робіт залежно від ресурсів, що використовуються;
- розподіл ресурсів між роботами залежно від їх наявності.

Тому календарне планування потребує не тільки визначення термінів виконання робіт, але й узгодження їх зі станом забезпечення необхідними ресурсами та можливістю фінансування.

Метод робочого календаря – план роботи керівника чи фахівця за певний відрізок часу.

Цільові комплексні програми. Розробка програм передбачає визначення переліку та змісту заходів, їх взаємоузгодження за термінами реалізації та розподілом ресурсів. Заходи охоплюють не лише сферу виробництва, яка передбачається програмою, освоєння технологій, а й споріднені галузі виробництва предметів та знарядь праці, необхідних для випуску програмної продукції, невиробничого споживання цільового продукту. Організаційними передумовами формування цільових комплексних програм є своєчасне виявлення або визначення переліку проблем, для яких необхідно розробити програму, формування колективу розробників, визначення головної організації, розроблення і затвердження вихідних матеріалів на програму, які б чітко формували мету, попередня зорієнтованість на ресурси та результати. Елементи цільової комплексної програми:

- головна мета;
- дерево цілей;
- ресурсне обґрунтування.

Ресурсне обґрунтування програми передбачає визначення витрат на здійснення кожного із заходів програми та витрати на програму загалом. У цьому розділі програми відображаються потреба у капітальних вкладеннях, необхідних основних видах матеріальних ресурсів, потреба в робочій силі, фінансових ресурсах тощо.

### **3. Цільові комплексні програми**

*Цільова комплексна програма (ЦКП)* – система ув'язаних між собою за змістом, термінами, виконавцям, ресурсам заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру,

спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми. У такій програмі повинні бути представлені цілі, шляхи і засоби вирішення програмної проблеми.

Реалізація цільової комплексної програми вимагає погодженої участі ряду галузей, відомств і організацій. Серед вимог, яким повинна відповідати мета, висунута в ЦКП, виділяються конкретність, реальність і контрольованість.

Конкретність мети передбачає результати, що мають кількісне вираження, на досягнення яких спрямована ЦКП. Реальність мети означає їх практичну досяжність до певного терміну. Контрольованість передбачає можливість здійснення контролю за ходом реалізації мети. Досягнення мети передбачає вирішення цілого ряду завдань, тому в ЦКП мета розбирається на підцілі і формується «дерево цілей».

Характерними особливостями цільової комплексної програми є:

- цільова спрямованість;
- висока ступінь комплексності;
- орієнтація на виконання конкретної суспільно необхідної функції;
- чітка адресність завдань;
- детальна прив'язка до галузевих і регіональних планів;
- пристосованість до економіко-математичного моделювання тощо.

За специфікою розв'язуваних проблем розрізняються соціально-економічні, науково-технічні, виробничо-технологічні, організаційно-господарські, екологічні ЦКП. З урахуванням галузевого принципу управління і залежно від масштабності вирішуваних проблем ЦКП поділяються на державні, міжгалузеві, галузеві та підгалузеві. За тривалістю реалізації ЦКП бувають довгостроковими, середньостроковими і короткостроковими.

Цільові комплексні програми розробляються з метою забезпечення соціально-економічної мети на основі підвищення ефективності суспільного виробництва за рахунок коштів бюджету України. Розробка програми передбачає визначення переліку та змісту заходів, їх взаємне узгодження за термінами реалізації, розподіл ресурсів. Заходи охоплюють не тільки сферу виробництва, яка передбачається програмою, освоєння технології, а й споріднені галузі виробництва предметів і знарядь праці, необхідних для випуску програмної продукції, а також суміжну сферу виробничого і невиробничого споживання цільового продукту. Для кожної програми перелік таких заходів є специфічним і залежить від змісту програм, термінів її реалізації, рівня програмування.

Організаційними передумовами формування цільових комплексних програм є своєчасне визначення переліку проблем, з яких потрібно розробляти програми; формування колективу розробників, визначення головної організації; затвердження вихідних матеріалів на програму; попередня зорієнтованість на ресурси та результати.

Формуванню переліку проблем передуює визначення пріоритетних напрямів розвитку економіки, які вимагають програмного розв'язання. Верховною Радою України схвалені такі пріоритетні напрями:

- рівень життя та здоров'я людини;

- охорона навколишнього середовища;
- продовольство;
- наукомісткі технології;
- ресурсозбереження;
- інформатика;
- автоматизація та приладобудування;
- нові речовини та матеріали;
- національно-культурне відродження.

За цими напрямками визначають перелік програм, який формує Академія наук України за участю зацікавлених міністерств, відомств, галузевих науково-дослідних установ. Цей перелік розглядається в Кабінеті Міністрів України, який вносить відповідні зміни і передає на розгляд Верховної Ради України, яка приймає остаточне рішення.

За встановленим переліком проблем відкривається конкурс на розробку конкретних цільових програм. Учасники конкурсу повинні розробити пропозиції щодо розробки програми: концепцію, структуру, чітко сформулювати кінцеву мету програми, визначити перелік проектів (заходів), які реалізовуватимуться в рамках програми. Переможець конкурсу визначає головну організацію, терміни, обсяги та механізми фінансування програми, форму реалізації завдань, контроль за їх виконанням.

Формування програми передбачає визначення головної мети з подальшим її розділенням на ієрархічну множину конкретніших цілей. Загальна мета програми розбивається на функціональні та предметні цілі, які своєю чергою поділяються на множину локальних (часткових) завдань, які мають назву «дерево цілей». Процедура побудови «дерева цілей» ґрунтується на оцінці експертів і включає такі стадії:

- побудову функціонального «дерева цілей»;
- формування комплексу цілереалізуючих систем;
- розробку цільових нормативів;
- ранжування цілей.

Ресурсне обґрунтування програми передбачає визначення витрат на здійснення кожного із заходів програми та витрати на програму загалом. У цьому розділі програми відображається потреба у капітальних вкладеннях, необхідних основних видах матеріальних ресурсів, потреба в робочій силі, фінансових ресурсах, у тому числі валютних.

Для розробки й обґрунтування різних варіантів цільових комплексних програм доцільно використовувати такі методи: економічний аналіз розвитку окремих комплексів і сфер економіки – задоволення потреб народного господарства і населення у кінцевій продукції, порівняння альтернативних варіантів; структурний аналіз, тобто методи формування структурних і технологічних варіантів задоволення потреб народного господарства у продукції комплексу і виробництві продукції; балансові методи (нормативні та статистичні), які пов'язують кінцеві показники з основними проміжними і ресурсними показниками; факторне обґрунтування, рівня, і основних

показників розвитку (виробнича функція, виробництво і розподіл продукції).

Аналіз програм державних асигнувань здійснюється у 8 головних етапів:

1. Визначення потреби, джерела попиту на державну програму.
2. Визначення неспроможності ринку та виявлення предмета програми.
3. Визначення альтернативної програми, якою можна скористатися для розв'язання конкретних проблем, та висновок про важливість характеристик програми для передбачення її наслідків.
4. Ідентифікація ефективності альтернативної програми.
5. Ідентифікація дистрибуційних наслідків альтернативної програми.
6. Ідентифікація співвідношень рівності та ефективності.
7. Ідентифікація межі, до якої альтернативні програми досягають мети державної політики.
8. Визначення впливу політичного процесу на розробку та реалізацію державних програм.

#### **4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації**

Планування в організації неможливе без визначення основних принципів її існування, що будуть визначати всі сторони діяльності організації. Формулюються ці принципи в місії організації. Місія організації відповідає на запитання, чим вона має на меті займатися, у чому зміст її існування, її роль і життєва філософія. Вона є базою для послідовного формування цілей, починаючи від стратегічних і закінчуючи функціями окремих структурних підрозділів. Правильне формування місії є основою пошуку ніші в певній галузі діяльності, основою формування ефективного стратегічного управління організацією. Для визначення місії необхідно проаналізувати потреби в певній галузі діяльності й призначення самої установи чи організації. Розробка місії будується на основі потреб суспільного життя, можливостей організації, а також бажань її учасників. Для розробки місії необхідно описати набір відмінних характеристик певної організації (інноваційні технології, матеріальні, фінансові, інформаційні й інші ресурси, навички персоналу).

Місія являє собою результат позиціонування організації серед інших учасників суспільних відносин. Виходячи з набору ресурсів, необхідно визначити її позицію й позначити перелік потреб суспільного життя, які вона може задовольнити. Важливо також правильно оцінити наявність потреби в певному виді діяльності, що здійснює організація. Далі необхідно визначити пріоритети щодо обраного виду діяльності, оцінити перспективу свого бачення обраної сфери діяльності, співвіднести це з цілями й принципами державної політики в цій галузі, з цілями й принципами адміністративного та рядового персоналу організації.

Важливим етапом вибору місії є оцінка майбутніх досягнень, результатів та користі від діяльності організації щодо реалізації завдань державної політики у певній галузі. На основі даного аналізу формулюється місія як відповідь на наступні питання: що отримає суспільство для задоволення потреб, хто



виступить як партнер організації, як будувати відносини з іншими офіційними структурами, що одержить держава від діяльності організації, що отримують від діяльності організації адміністративний та рядовий персонал. На основі місії формулюються цілі, формується стратегія, визначаються функції, роль кожного співробітника, формулюються посадові інструкції, інші нормативні документи тощо.

Мета стратегічного планування – дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутись організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Тактичне й оперативне планування ґрунтуються на показниках стратегічного плану. Основним документом оперативно-тактичного планування є річний план – документ, що визначає напрямки діяльності організації, використання ресурсів.

Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні сфери організації.

Основними об'єктами прогнозування на рівні організації є: потреба в результатах діяльності; потреби організації у необхідних ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних).

В основі розробки стратегічного плану знаходиться:

- аналіз перспектив розвитку організації, задачею якого є визначення факторів впливу на її розвиток;
- аналіз позицій в конкурентній боротьбі, яка дозволяє визначити конкурентоспроможність продукції і заходи по покращенню результатів роботи;
- вибір стратегії на підставі аналізу перспектив розвитку організації по різних видах діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

Вибір стратегії повинен відповідати потенціалу організації. Якість стратегічних планів визначається глибиною і широтою застосування наукових підходів і принципів планування.

До принципів стратегічного планування відносяться:

- спадковість стратегічного та поточного планів: означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації;
- соціальна орієнтація: передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю продукції, що випускається;
- ранжування об'єктів планування по важливості: необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів;
- узгодження з параметрами зовнішнього середовища системи

менеджменту: досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;

- варіантність: забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї цілі та вибором оптимального варіанту з найменшими витратами;

- збалансованість: передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв;

- економічна обґрунтованість: один з важливих принципів планування.

Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватись тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

Системний підхід до формування стратегічних планів включає таку послідовність дій:

1. Визначити місію організації.

2. Обґрунтувати задачі проміжних етапів – визначити що повинна зробити організація для виконання своєї місії.

3. Провести аналіз зовнішнього середовища: внутрішнього – оцінка сильних та слабких сторін організації; зовнішнього – оцінки сприятливих можливостей і загрозливих ситуацій, які можуть виникнути перед організацією.

4. Проаналізувати існуючі стратегії – визначити їх взаємозв'язки на підставі аналізу зовнішнього середовища.

5. Визначити стратегічні проблеми на підставі проведеного аналізу справ.

6. Розробити нові або преробити існуючі стратегії і внести поправки до цілей в світлі аналізу стратегічних проблем.

7. Прийняти рішення відносно ключових факторів успіху в досягненні поставленої цілі та впровадженні стратегії.

8. Підготувати робочі плани, плани ресурсів і проектів, які дозволяють виконати стратегію і задовольнити вимоги ключових факторів успіху.

9. Здійснити план.

10. Аналізувати результати і порівнювати їх з планами і поточною інформацією, яку бажано використовувати для зміни стратегій і планів.

Особлива роль в стратегічному плануванні відводиться адміністративно-управлінському персоналу, який повинен:

- постійно враховувати фактор невизначеності та ризику у змінах факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної, екологічної ситуацій, сильних та слабких сторін підприємства та його реальних можливостей для опрацювання обґрунтованих рішень;

- залежно від ситуації проводити реструктуризацію підприємства відповідно до стратегічних цілей і підвищувати відповідальність працюючих у здійсненні стратегічного планування;

- давати оцінку функціонування служб підприємства щодо реалізації стратегічного плану.

## Практикум до теми 3

Розробити тижневий план керівника підприємства:

- вивчити принципи ефективної самоорганізації;
- складіть перелік напрямів діяльності, по яких ви як менеджер повинні працювати протягом тижня (наприклад, пошук нового постачальника, зустріч з ключовим клієнтом, перегляд системи заохочення ваших підлеглих та інші);
- для кожного напрямку діяльності визначити цілі – ті результати, які Ви маєте намір отримати протягом тижня;
- визначите конкретні завдання, які необхідно вирішити, задля досягнення поставлених цілей;
- розподілити завдання по днях тижня, де це потрібно, зазначте передбачуваний час початку і закінчення кожної справи використовуючи матрицю Ейзенхауера (рис. 3.3).





	Важливо	Неважливо
Терміново	Критичні ситуації, проекти з «гарячими» термінами (DDL) 	Спонтанні прохання і доручення «зробити щось зараз і швидко», те що не відноситься безпосередньо до ваших основних задач 
Нетерміново	Стратегічне планування в бізнесі, особистий розвиток 	Дрібниці, які марнують час (перекури, «базікання», перегляд серіалів, в контакті) 

Рисунок 3.3 – Матриця Ейзенхауера

### Ситуаційна вправа

Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 ос. в галузі готельно-ресторанного господарства, одним із засновників якого Ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

### Контрольні запитання для самоперевірки

1. Охарактеризувати сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
2. Яка роль і значення місії в діяльності організації?
3. Охарактеризувати систему планових параметрів та її підсистеми.
4. Розкрити спільні риси та відмінності між двома підходами до управління: за цілями та за результатами.

5. Дайте характеристику основним типам оперативних планів.
6. Охарактеризуйте модель процесу оперативного планування.
7. Визначте особливі відмінності планування в адміністративному менеджменті.
8. Доведіть недоцільність використання балансового методу планування в адміністративному менеджменті.
9. Надайте характеристики етапам процесу планування в адміністративному менеджменті.
10. Особливості використання мережевих графіків в плануванні роботи на рівні адміністративного менеджменту.
11. Поясніть переваги та недоліки використання стрілчастих графіків та графіків передування.
12. Визначте технологію складання графіку Ганта.
13. В рішенні яких управлінських завдань доцільним є використання цільових комплексних програм?

### **Тести для самоперевірки**

1. Планування адміністративного процесу в організації, як правило, здійснюється відповідно до ..., що притаманні основним рівням організаційної ієрархії:
  - а) ресурсів;
  - б) функцій;
  - в) планових горизонтів.
2. Процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів, їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому називається:
  - а) планування;
  - б) прогнозування;
  - в) проектування;
  - г) моделювання.
3. До прийомів та методів адміністративного планування відносяться (виділити зайве):
  - а) метод послідовного опису операцій;
  - б) графіки виконання;
  - в) балансовий метод;
  - г) метод мережевого планування;
  - д) метод робочого календаря, цільові комплексні програми.
4. Інструментом графічного моделювання процесу реалізації плану на підприємстві є:
  - а) цикловий графік виконання робіт;
  - б) мережевий графік виконання робіт;
  - в) діаграма використання ресурсів в процесі виконання робіт.
5. Процес розробки планів охоплює такі етапи проектного циклу:
  - а) створення концепції проекту;

- б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
- в) укладання контрактів;
- г) виконання робіт.

6. Мережевий графік – це:

- а) графічне відображення робіт проекту та залежностей між ними;
- б) послідовність пов'язаних, взаємозалежних робіт;
- в) прив'язка робіт до календарних дат;
- г) «дерево цілей», що відображає взаємозв'язок вирішуваних завдань.

7. Тривалість роботи проекту визначається як:

- а) сума витрат часу на виконання кожного елемента проекту;
- б) відношення трудомісткості робіт проекту до середньооблікової чисельності тих, хто працюють над проектом;
- в) час, протягом якого доходи від реалізації повністю покрили витрати інвесторів проекту.

8. Найменшу загальну тривалість робіт із проекту в цілому визначає:

- а) повний резерв часу роботи;
- б) тривалість повного шляху;
- в) тривалість критичного шляху;
- г) вільний резерв часу роботи.

9. Оптимізація мережевих графіків полягає в:

- а) поліпшенні процесів планування, організації й утворенні комплексу робіт з метою скорочення витрат економічних ресурсів та збільшення фінансових ресурсів при заданих планових обмеженнях;
- б) комплекси досліджень щодо використання передових методів та технічних заходів у процесі планування технічної підготовки виробництва.

10. Діаграма Гантта – це:

- а) горизонтальна лінійна діаграма, на якій роботи проекту представляються протяжними в часі відрізками, які характеризуються датами початку й закінчення, резервами часу й іншими часовими параметрами;
- б) співвідношення трудомісткості різних видів робіт;
- в) розподіл робіт в перебігу тривалості циклу їхнього виконання.

11. На якому рівні управління розробляють поточні та оперативні плани:

- а) концептуальному;
- б) стратегічному;
- в) тактичному.

## Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт

### План

1. Делегування повноважень.
2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
3. Концепція проектування організації.

### 1. Делегування повноважень

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 вирішувати 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.

Повноваження бувають двох типів:

1. Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони надають керівнику узаконену владу впливу на підлеглих. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією.

2. Штабні повноваження – це повноваження, засновані на виконанні певної функції.

Є дві концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження:

– повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації;

– якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Повноваження і владу часто плутають. Повноваження визначаються як делеговане, обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації. Влада є реальною здатністю діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень.

Існує 5 причин небажання керівників делегувати повноваження:

1. Хибна думка – «Я зроблю краще». Керівник в даному випадку приходиться до висновку, що цю роботу він зробить краще, ніж його підлеглий, і прагне замінити підлеглих, не виконуючи чітко своїх функцій.

2. Відсутність здатності керувати. Такі керівники, як правило, вирішують лише одномоментні, поточні завдання та практично не займаються перспективними проблемами, від вирішення яких і залежить ефективність роботи менеджера.

3. Відсутність довіри до підлеглих. Створює адекватне ставлення з їхнього боку, що призводить до втрати ініціативи та підприємливості, співробітники постійно в своїй роботі будуть орієнтуватися на дії свого керівника. Соціально-економічні наслідки такого стилю роботи передбачити не становить труднощі.

4. Побоювання ризику. Підлегли, виконуючи завдання керівника, не будуть відчувати відповідальності за ті проблеми, які виникають в їх діяльності, знаючи, що за це не доведеться відповідати.

5. Відсутність вибіркового контролю, необхідного для попередження керівника про можливу небезпеку. Для делегування повноважень керівник повинен розробити механізм контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Отримання такої інформації дозволяє спрямувати діяльність на виконання конкретної мети.

Разом з тим в більшості випадків підлегли уникають відповідальності і

навіть висувають контрзаходи для її обмеження. Причин для цього декілька:

1. Підлеглий вважає, що краще запитати керівника, ніж самому вирішувати проблему.

2. Підлеглий боїться критики за скоєні помилки, так як велика відповідальність збільшує можливість допущення помилки.

3. У підлеглому відсутні інформація та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.

4. Обсяг роботи підлеглому достатній і більшого зробити він не може.

5. Підлеглий недостатньо кваліфікований і у нього немає впевненості, що він зможе виконати доручену роботу.

6. Підлеглому не пропонують додаткових стимулів у зв'язку з підвищенням відповідальності.

Менеджери-адміністратори здатні ефективно впливати на підлеглих, тому що мають необхідні для цього ресурси та зв'язки. Менеджер зміцнює свою владу, розділяючи її зі співробітниками. Якщо підлегли виконують завдання, які раніше робив менеджер, він звільнює для себе час для встановлення зовнішніх контактів, зміцнення стосунків з керівниками вищого рівня – це зміцнює його особисту владу.

## **2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління**

Питання про структуру управління організацією є надзвичайно важливим, зокрема питання вибору типу структури. Помилки у виборі структури не призводять до негайного краху організації, але нераціональна структура є джерелом проблем, причиною безвідповідальності, вона заважає менеджерам управляти організацією.

Структура управління має значний вплив на всі сторони управління. Вона є формою здійснення в організації функцій, ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників. У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також повноваження та відповідальність за їх виконання.

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 напрямам 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.

Зовнішнє середовище. Інколи відмінність між організаціями полягає в тому, яке середовище їх оточує. Зовнішнє середовище представлене організаціями чи індивідуумами (приватними особами). Вони виконують роль посередників між силами загального оточення та частинами чи підрозділами організації, формуючи через завдання, які вони вирішують, попит на будь-яку функцію організації. Виявлення цих організацій або індивідуумів є першим кроком у проектуванні організації, тому що допомагає визначити основні функціональні частини чи підрозділи організації, які здійснюють прямий контакт з ними. Другим кроком є оцінювання їх характеристик та важливості для організації. Зовнішнє середовище характеризується:

1. Складністю. Складність зовнішнього середовища визначається тим, як багато чинників впливає на проектування організації та наскільки вони схожі між собою.

2. Динамізмом. Динамізм зовнішнього середовища характеризується швидкістю змін чинників, які впливають на проектування організації.

До підприємства споживачі, постачальники висувають все нові й нові вимоги, тому підприємство повинно переглядати свою структуру, створювати нові підрозділи, скорочувати ті підрозділи, які втратили контакт із зовнішнім середовищем.

Стратегічні зміни мають системний характер і торкаються усіх сторін організації. Виділяють 2 сторони стратегічних змін в організації: 1) організаційна структура; 2) організаційна культура.

Аналіз організаційної структури спрямований на отримання відповідей на питання:

– якою мірою існуюча організаційна структура допомагає чи заважає реалізації обраної стратегії;

– на які рівні організаційної структури покладено вирішення завдань під час здійснення стратегії.

Вибір організаційної структури залежить від ряду чинників:

- розмір і різноманітність діяльності організації;
- географічне розташування;
- технологія;
- ставлення до організації керівництва та працівників;
- динаміка зовнішнього середовища;
- існуюча стратегія.

Організаційна структура має відповідати розміру організації. *Елементарна структура* – це коли організацією здатен управляти один керівник. Якщо він уже не може це зробити (норма керованості), то з'являється проміжний рівень в управлінні і застосовують функціональну структуру. Подальше зростання організації зумовлює необхідність утворення нових рівнів управління.

Отже, організаційна структура, яка встановлює межі структурних підрозділів і формальні зв'язки між ними, виступає основою організації.

Поведінка працівників. У кожній організації формуються культурні норми, моделі поведінки, переконання, ставлення до навколишнього світу, які поділяють усі співробітники.

### **3. Концепція проектування організації**

Проектування організації пов'язано з прийняттям рішень, що стосуються таких елементів:

- 1) поділ праці та спеціалізація;
- 2) департаменталізація та кооперація;
- 3) зв'язок між відділами та координація;
- 4) норма керованості та контролю;
- 5) ієрархія організації та її ланцюговість;
- 6) розподіл прав і відповідальності;
- 7) централізація та децентралізація;
- 8) диференціація та інтеграція.

Проектування організації можна порівняти з будівництвом «організаційного будинку». Першим елементом у цьому процесі буде рішення щодо кількості і функціональної належності «помешкань», другим – рішення про групування «помешкань» залежно від їх використання, третім – рішення про з'єднання частин «будинку», четвертим - про розміри частин.

Поділ праці та спеціалізація. Поділ праці в управлінні призводить до створення в організації нових видів робіт. В організації вся робота ділиться на окремі ділянки, у межах яких людина повинна починати і завершувати певний цикл дій, що утворить ту або іншу роботу. Роботи можуть спеціалізуватися як по функціях, так і по конкретному застосуванню цих функцій до вирішення окремих завдань.

Зв'язки в організації та координація. В організації, що складається з

багатьох частин, необхідно координувати їхню діяльність. Головна задача координації – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації за допомогою встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) та обміну інформацією між ними.

Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, яка визначає можливість взаємодії. Зв'язки між частинами організації здійснюються через канали комунікації.

Види зв'язків відповідають видам тих відношень між частинами організації, які об'єднують частини в єдине ціле. В організації зв'язок – це вираження відношення, а не якась дія. За допомогою зв'язків в організації здійснюється координація ролей і діяльностей. Ефективна координація є функцією двох змінних: прав і інформації.

В організації виділяють різні типи зв'язків. Усе залежить від того, який критерій покладено в основу їхньої класифікації. Найчастіше аналізують такі пари зв'язків: вертикальні та горизонтальні, лінійні та функціональні, формальні та неформальні, прямі та непрямі.

Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації і її частинах. Вони формалізуються у процесі проектування організації, діють постійно і зображуються на всіх можливих її схемах, відображуючи розподіл повноважень або вказуючи на місце кожного в організаційній ієрархії. Ці зв'язки слугують каналами передачі розпорядницької і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації. У межах вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу.

Зростання організації супроводжується зростанням вертикальних зв'язків. Використання вертикальних зв'язків як каналів передачі інформації для прийняття рішення стає малоефективним, коли інформація змушена проходити декілька рівнів організаційної ієрархії, розташованих далеко один від одного. У цьому випадку створюється небезпека виникнення перекручування інформації, сповільнюється комунікаційний процес і виникають значні витрати.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації. Їхнє головне призначення – сприяти найефективнішій взаємодії частин організації під час вирішення проблем, що виникають між ними. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію в цілому більш стійкою у випадку різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг: заощаджують час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послаблюють боязнь ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки не формалізуються в ході проектування організації. Важко знайти опис роботи або посадові обов'язки, де б було записано, коли і як здійснювати зв'язки з рівними за статусом частинами організації. Тому особливий інтерес становить аналіз практики і вивчення засобів встановлення таких зв'язків. Горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим за рангом керівником, вони мають прив'язку до часу, події або до людей.

Поряд із неформальними засобами існує ряд засобів формалізації горизонтальних відношень. У ряді випадків для посилення механізму горизонтальної взаємодії призначаються спеціальні засоби для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації.

Ще один метод установалення горизонтальних зв'язків – це створення цільових груп і команд, складених з представників різних частин організації та призначених для вирішення завдань на стику підрозділів. Цільові групи найчастіше створюються на тимчасовій, а команди – на постійній основі. Найбільш повно горизонтальні зв'язки розвиваються у матричній структурі.

Наступною парою зв'язків, установлених в організації, є лінійні та функціональні зв'язки. Поширене уявлення, що лінійні зв'язки – це ті, що пов'язані з виробництвом, а функціональні – із управлінням.

Лінійні зв'язки – це відношення, у яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і виступають у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки.

Природа функціональних зв'язків – дорадча, за їх допомогою реалізується інформаційне забезпечення координації. Функціональні зв'язки мають в організаційній ієрархії спрямованість знизу нагору і виступають у формі поради, рекомендації, альтернативного вирішення.

Прямий зв'язок – це дії лінійного керівництва стосовно своїх підлеглих.

Непрямі зв'язки зазвичай обмежені відповіддю на запитання «як», іноді – на запитання «коли» і рідше – на запитання «де» або «хто». Такий підхід стримує небезпечну тенденцію, яка виникає з розширенням кола питань, що підпадають під функціональні повноваження.

Під час проектування організації особливого значення набуває аналіз ще однієї пари зв'язків – формальних і неформальних.

*Формальні зв'язки* – це зв'язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами. Вважається, що регульовальні правила установлені та прийняті, якщо на їх основі:

- члени організації можуть здійснювати взаємодію один з одним;
- члени організації бажають робити те, що вони роблять;
- мета об'єднує людей.

Формальні зв'язки є основою затверджених в організації посадових інструкцій, особливо щодо характеру відношень між різними посадами. Ці зв'язки мають заданий характер, тому спроектована організація являє собою «набір» формальних зв'язків.

*Неформальні зв'язки* з'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника чи організації. В основі неформальних зв'язків лежать відношення не між установленими посадами, а між конкретними індивідами. Поява неформальних зв'язків є індивідуальною захисною реакцією індивідів на неадекватну адаптацію організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Неформальні зв'язки є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів. У випадку значної розбіжності між зафіксованою у відповідних документах формальною організацією і реально існуючою неформальною керівник повинен послабити

або усунути неформальні зв'язки, а якщо вони більш ефективні, організаційно легалізувати, зробивши їх частиною нової формальної організації – цей процес називають формалізацією організації.

Норма керованості та контролю. Під час проектування організації відбувається групування людей і робіт з якогось принципу або на основі якогось критерію. У ході групування настає етап, коли необхідно приймати рішення щодо того, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднане під єдиним керівництвом. В організації кожний із керівників обмежений часом, знаннями й уміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності. Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособових стосунків між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається з тієї причини, що керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні, прямі множинні, комбінація тих і інших.

Перші – це стосунки між керівником і конкретним підлеглим, другі – це стосунки керівника з двома або більше підлеглими, треті – стосунки між підлеглими.

Щоб визначити оптимальну норму керованості або контролю, було проведено велику кількість досліджень. Для визначення оптимальної норми керованості широко використовують ситуаційний підхід, в основі якого лежить аналіз чинників, що впливають на визначення норми керованості. До I групи чинників належать ті, що пов'язані з виконуваною роботою:

- схожість робіт;
- територіальна віддаленість робіт;
- складність робіт.

II група чинників пов'язана з тим, ким керують і хто керує:

- рівень підготовки підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника.

III група чинників має відношення до самого керівництва та організації:

- ясність у делегуванні прав і відповідальності;
- чіткість у постановці цілей;
- стабільність (частота змін) в організації;
- об'єктивність у вимірюванні результатів роботи;
- техніка комунікації;
- ієрархічний рівень організації;
- рівень потреби в особових контактах із підлеглими.

Залежно від стану зазначених змінних визначається оптимальна для конкретної ситуації норма керованості. Багато фахівців рекомендують усереднені розміри, які можна прийняти як орієнтир. Для вищої ланки організації кількість підлеглих одного керівника не має перевищувати 7 осіб. У той же час у нижній ланці організації норма керованості може досягати 20–30 підлеглих. Вузька норма керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшують кількість ієрархічних рівнів. Таке групування людей і робіт має ряд переваг: чим менша кількість підлеглих, тим

легше керівнику здійснювати контроль за їхньою роботою, і тому в нього з'являється можливість робити це більш якісно, швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Проте за такої побудови зв'язків є недоліки: у керівника може з'явитися прагнення до втручання в роботу підлеглих; багато рівнів роблять зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широка норма керованості має характеристики: максимально можлива кількість підлеглих одного керівника та мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується перевагами: з великою кількістю підлеглих керівник змушений делегувати повноваження, щоб завантажити їх роботою. Недоліками широкої норми керованості є: перевантаження керівника інформацією при вирішенні рутинних завдань; втрата контролю над підлеглими, що знаходяться за межами впливу керівника.

Ієрархія в організації та її ланцюговість. *Ієрархія* – це розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого.

*Рівень управління в організації* – це частина, у межах якої та відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими або нижчими рівнями.

Функціональні підрозділи можна включити до рівнів управління, якщо вони на практиці реалізують лінійні зв'язки.

З урахуванням функціональних служб, що реалізують лінійні зв'язки, кількість рівнів управління у сучасних виробничих організаціях може досягати 12, а в невиробничих – 9.

Якщо вважати визначення масштабу керованості групуванням робіт по горизонталі, то визначення кількості рівнів можна віднести до групування робіт по вертикалі. Проблема кількості рівнів управління безпосередньо пов'язана з проблемою обмеження кількості підлеглих. При цьому вирішення однієї проблеми перешкоджає вирішенню іншої. Вони ніби протиставлені одна одній. Сполучення різноманітних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до різних її структур.

Кількість рівнів управління тісно пов'язана з можливістю ефективного здійснення лінійних і функціональних зв'язків в організації. Ці зв'язки (рівні управління) розглядають з погляду координації прийнятих рішень. Тому визначення кількості рівнів управління тісно пов'язане з такими змінними чинниками координації, як права, що реалізуються, та інформація, якою обмінюються.

*Розподіл прав і відповідальності.* У практиці управління в організаціях застосовують дві системи розподілу прав і відповідальності або повноважень по рівнях ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема схожа на «ялинку».

*Централізація та децентралізація.* У невеличкій організації усі рішення може приймати її керівник. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень. У такій ситуації виникає питання: чи мають бути права сконцентровані або розподілені по організації.

*Централізація* – це концентрація прав прийняття рішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні управління. Централізація є

реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручуванню інформації під час передачі її через усі рівні управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення делегуються зверху вниз, дозволяє використовувати досвід і краще розуміти цілі організації, які притаманні керівникам вищих рівнів управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

*Децентралізація* – це передача, або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Це забезпечує зменшення обсягу робіт вищого керівництва, звільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижніх рівнів управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що в свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

Поняття «централізація» і «децентралізація» зовсім не виключають одне одного. Проблема вибору між централізацією і децентралізацією – це проблема вибору оптимальної конструкції організації. Децентралізація існує лише стосовно централізації й у цьому їхня діалектична єдність. Так, наприклад, передача повноважень в ході централізації нагору по рівнях управління одночасно означає і необхідність, у силу визначеної обмеженості фізіологічних можливостей людини, проведення децентралізації в управлінні рівнем, що одержав більше прав. Ступінь централізації чи децентралізації в організації або в її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких змінних:

- кількість рішень, прийнятих на кожному з рівнів управління;
- важливість рішення для організації в цілому;
- ступінь контролю за виконанням прийнятого рішення.

Потреба в інтеграції створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації.

Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а перебування відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Усе разом сприяє підвищенню ефективності організації під час її взаємодії із зовнішнім середовищем.

#### **Практикум до теми 4**

1. Побудувати організаційну структуру підприємства, за вибором студента, відобразити на ній: лінійних, функціональних керівників.

2. Висвітлити недоліки та переваги централізованого та децентралізованого керівництва підприємством.

#### *Ситуаційна вправа*

Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений

(хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою «драбиною». У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

- по безперервній лінії своєму шефу;
- по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)?

До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Основні аспекти організації адміністративного процесу.
2. Моделі, що можуть бути використані для організації адміністративного процесу.
3. Класифікація моделей, що використовуються в організації адміністративних процесів.
4. Назвіть основні аспекти процесу створення структури управління організацією.
5. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дайте визначення кожній з цих категорій.
6. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?
7. Які види функціональних повноважень ви знаєте? Наведіть приклади.
8. Чому деякі з керівників не бажають делегувати свої повноваження?
9. Поясніть основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.
10. Що треба розуміти під організаційною структурою управління? Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?
11. Назвіть відомі вам види організаційних структур управління.
12. Охарактеризуйте бюрократичну організаційну структуру управління.
13. Яка основна відмінність між бюрократичними та адаптивними структурами управління?
14. Які організації називаються централізованими, а які децентралізованими?

### **Тести для самоперевірки**

1. Делегування завдань в організації поділяється на:
  - а) три рівня;
  - б) чотири рівня;
  - в) п'ять рівнів;
  - г) на стільки рівнів, скільки рівні управління в організації.



2. «Жорстким» делегуванням називають делегування:

- а) 1 і 2 рівнів;
- б) 1 рівня;
- в) 2 і 3 рівня;
- г) 3 і 4 рівня.

3. Результатом делегування 1 рівня є розробка (уточнення):

- а) Положення про організацію та чіткої структури управління підприємством;
- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

4. Результатом делегування 2 рівня є розробка (уточнення):

- а) Положення про організацію та чіткої структури управління підприємством;
- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

5. Результатом делегування 3 рівня є розробка (уточнення):

- а) Положення про організацію та чіткої структури управління підприємством;
- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

6. Підхід «зверху-вниз» при визначенні кола постійних завдань співробітнику передбачає використання наступного методу:

- а) фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників, які її виконують;
- б) використання анкетування;
- в) проведення хронометражу протягом не менш 1–2 тижні;
- г) використання керівником універсальних посадових інструкцій.

7. Результатом побудови якої матриці можливо вважати дані для формування компенсаційного пакету на підприємстві (організації):

- а) «Відділ-напрямок діяльності (функція)»;
- б) «Завдання – фахівці»;
- в) BCG

8. Використання методу SMART-цілі при делегуванні передбачає:

- а) спеціальним чином побудоване чітке формулювання завдання, яке підлягає делегуванню;
- б) використання інструментів стратегічного планування;
- в) визначення завдання за принципами МВО.

9. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

- а) формування територіальних відокремлених підрозділів;
- б) побудову структури за продуктовим принципом;
- в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- г) наявність консультативних штабів.

10. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

- а) правилами та особистими якостями менеджера;
- б) політикою, процедурами та правилами;

- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) посадою, рівнем централізації.

11. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

- а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- в) допоміжний, консультативний, особистий;
- б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

12. Виділяють такі види функціональних повноважень:

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкові з'ясування, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

13. Повноваження в межах функції менеджменту «організування» – це:

- а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- в) розмір оплати праці та місце в організації;
- г) здатність приймати непопулярні рішення.

14. Функція менеджменту «організування» відображає:

- а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;
- б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;
- в) процес створення структури управління організацією;
- г) процес стимулювання.

## Тема 5. Мотивація працівників апарату управління

### План

1. Форми мотивації адміністративних працівників.
2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління.
3. Побудова систем стимулювання адміністрації.
4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

### 1. Форми мотивації адміністративних працівників

*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.

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. Кожний прагне стати частиною чогось більшого, якщо праця дає відчуття цінності та приналежності до чогось значимого, тоді й життя людини стає більш повним і задоволеним. Система внутрішніх стимулів і мотивів працівника формує його запит на перелік благ, які він прагне отримати від роботодавця, а отже втілюється у попиті на складові соціального пакету та оплату праці відповідного рівня.

Під *матеріальною* мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності.

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.

Як засіб мотивації використовується також преміювання, яке покликане встановити зв'язок між рівнем продуктивності праці та її оплатою. Премія видається одноразово за відмінну роботу – при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому.

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.

*Стимул* – внутрішній або зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію

*Мотив* – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість.

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

Між мотивацією й кінцевими результатами діяльності менеджера немає однозначного зв'язку через дію випадкових і суб'єктивних факторів: здібності працівника, настроїв у даний момент, розуміння ситуації, вплив інших осіб. Мотивація управлінської праці може виступати у 2-х формах: поточного стимулювання та винагороди за досягнення кінцевого результату роботи.

1. *Поточне стимулювання* застосовується для стабілізації чи корегування поточної роботи. Воно стосується результатів, які вже досягнуті, а в разі відсутності діяльності поточне стимулювання припиняється. Розмір поточного стимулювання повинен бути мінімальним для постійного підтримання зацікавленості щодо продовження необхідної діяльності. Перевагу слід надавати не стільки розміру, скільки формі, способу й режиму поточного стимулювання. Воно може бути регулярним, епізодичним, комбінованим (комбінація регулярного й епізодичного). Іноді доцільним є застосування «авансового» поточного стимулювання, яке зобов'язує працівника управлінського апарату працювати краще. Воно завжди повинне бути своєчасним і конкретним, щоб працівник знав з чим воно пов'язане й яким чином йому себе поводити у подальшому.

2. *Винагорода за кінцевий результат діяльності* пов'язана з досягнутими показниками, тому вона повинна відповідати дійсному внеску кожного управлінця, бути справедливою, спонукати працівника до досягнення в майбутньому вищих показників.

Крім матеріального заохочення, всі категорії адміністративно-управлінських працівників (менеджери, спеціалісти, службовці) в схемі мотиваційного механізму передбачають просування по службових сходинках, що надає більше повноважень, влади, вищого статусу.

Розрізняють два *види кар'єри*: фахову та внутрішньофірмову.

*Фахова кар'єра* – це різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних навичок, професійне зростання й вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник управління може пройти в межах однієї або різних організацій.

*Внутрішньофірмова кар'єра* передбачає зміну стадій розвитку працівника в межах одного підприємства й реалізується за трьома основними напрямками:

– вертикальним, що означає просування від нижчого до більш високого рівня в ієрархії;

– горизонтальним, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше з метою підвищення його інтересу до роботи й посилення мотивації трудової діяльності;

– доцентровим рухом, що означає набуття працівником авторитету, поваги серед колег, визнання його як фахівця й особистості.

## **2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління**

Основними факторами, що мотивують працівників апарату управління до праці є:

### *1. Матеріальне стимулювання:*

– заробітна плата, що включає основну та додаткову (премії, надбавки за важкі умови праці, сумісництво тощо);

– бонуси – разові виплати з прибутку організації (винагорода, премія, річний, піврічний, новорічний бонуси, пов'язані зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років);

– участь в акціонерному капіталі – покупка акцій організації і отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій;

– участь у прибутках, формування заохочувального фонду;

– плани додаткових виплат – стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них відносять подарунки від організації, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень тощо).

– оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом – виділення коштів на оплату транспортних витрат, на придбання транспорту.

– стипендіальні програми – виділення коштів на покриття витрат на освіту на стороні;

– програми навчання – покриття витрат на організацію навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації.

### *2. Умовно-матеріальне стимулювання:*

– ощадні фонди – організація таких фондів для працівників організації з виплатою відсотка не нижче встановленого банком. Пільгові режими накопичення коштів;

– організація харчування – виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, на виплату субсидій на харчування;

– продаж товарів, що випускаються організацією за собівартістю;

- програми медичного обслуговування – організація медичного обслуговування або укладення договорів з медичними установами;
- програми житлового будівництва – виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах;
- програми виховання і навчання дітей – виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного (в коледжі) виховання дітей, онуків співробітників організації; привілейовані стипендії;
- гнучкі соціальні виплати – організації встановлюють певну суму на придбання необхідних пільг і послуг;
- страхування життя – за рахунок коштів організації страхування життя працівника та за символічне відрахування – членів його сім'ї. Виплати за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника;
- асоціації отримання кредитів – установка пільгових кредитів на будівництво житла, придбання товарів тривалого користування, послуг.

### *3. Нематеріальне стимулювання:*

- стимулювання вільним часом – регулювання часу по зайнятості шляхом надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; шляхом організації гнучкого графіка роботи; шляхом скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці;
- трудове (організаційне) стимулювання – регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою і припускає наявність творчих елементів у процесі організації; просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; творчі відраджень;
- стимулювання, на основі виразу суспільного визнання.

Від так *управління* – це насамперед робота з працівниками підприємства.

*Ієрархічний* – розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень.

*Технологічний* – диференціація процесу управління на операції по збиранню, переданню, зберіганню й переробці інформації.

*Професійний* – пов'язаний з розподілом управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою.

*Кваліфікаційний* – передбачає розподіл робіт за функціями управління й закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією, стажем роботи й особистими здібностями останніх.

*Посадовий* – відбиває розподіл управлінських працівників в системі управління організацією за їхньою компетентністю.

Водночас менеджери приділяють підвищену увагу перспективам свого професійного зростання й просуванню по службі. Однією з потреб є потреба у вільному часі й сприятливому режимі робочого часу. З урахуванням цього до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності управлінців відносять регулювання робочого часу та заохочення їх вільним часом.

**Таблиця 5.1 – Мотиватори поведінки адміністративно-управлінського персоналу**

<b>Спрямованість мотивації</b>	<b>Мотиватори поведінки</b>
Для кваліфікованого працівника	Досягнення відповідного соціального статусу Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник Службове просування Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності Почуття причетності до справ фірми Безпека та захист трудової діяльності
Для службовця одного з відділів апарату управління організації	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Сприятлива форма оплати праці Визнання в колективі Просування по службі
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи Змістовна, цікава праця Сприятливі умови праці
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці Усвідомлення суспільної корисності праці Цікава, змістовна праця Матеріальна мотивація

Основними підходами до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом є:

– надання додаткового вільного часу: реалізується через зміну тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх поділенням на певні частини, надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень;

– перерозподіл робочого часу: реалізується через надання працівникові управлінського апарату можливості особисто визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм, збереження нормального ходу виробничого процесу; формою регулювання робочого часу є гнучкий або ступінчастий графік.

### **3. Побудова систем стимулювання адміністрації**

Потрібно зазначити, що покладена в основу системи стимулювання сукупність стимулювальних заходів має виключно суб'єктивну природу. Під *стимулюванням* слід розуміти зовнішній по відношенню до персоналу процес суб'єктивного управлінського впливу, спрямований на формування певних мотивів у працівників до конкретних дій. Стимулювання трудової діяльності потрібно розглядати як зовнішній процес суб'єктивного управлінського впливу на працівників з метою формування у них мотивів до активної трудової діяльності.

*Стимул* слід розуміти як зовнішній фактор впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів. *Мотив* – це суб'єктивне явище, усвідомлення вчинків.

Структура мотивів трудової поведінки формується з трьох основних компонентів:

а) усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливе шляхом праці;

б) уявлення про блага, які людина може отримати як винагородження за працю;

в) уявна побудова процесу, за якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами, що їх задовольняють.

Мотивація є реакцією персоналу на управлінський вплив адміністрації підприємства, що виявляється у конкретній трудовій поведінці працівника.

Основними принципами ефективної системи стимулювання є:

1. Відповідність цілей системи стимулювання цілям підприємства.

2. Врахування мотиваційних чинників.

3. Стимулювання за заслуги.

4. Комплексність.

5. Моніторинг конкурентоспроможності оплати праці.

6. Партисипативність – це один із видів управління, який заснований на участі найманих працівників в управлінні виробництвом; один із сучасних методів управління в менеджменті. Ознакою партисипативного управління на підприємстві відносини між робітниками та керівниками засновані на партнерстві. Партисипативне управління підвищує продуктивність праці, реалізує соціальні потреби працівника, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Партисипативне управління це ефективний спосіб використання потенціалу організації, його управління та розвитку.

Основні вимоги до системи стимулювання: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, диференційованість стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливості винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності: вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами.

#### **4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- зміни у змісті праці;



– зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;

– вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

– програм гуманізації праці;  
– програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;  
– нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);

– програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

– високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

– краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

– створення сприятливих умов праці;

– широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

– збагачення змісту праці ( суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);

– розвиток колективних форм організації праці;

– створення досконаліших умов праці;

– розвиток виробничої демократії;

– раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи;

– підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньої організаційної діяльності.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів

мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі – можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації. Тому не випадково в більшості сучасних теорій мотивації підкреслюється необхідність широкого залучення персоналу до управління виробництвом, розвитку виробничої демократії в цілому.

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії в світовій практиці реалізується за двома напрямками:

- застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;
- участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

Участь найманих працівників в управлінні виробництвом доцільно розглядати з широких позицій, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму виявлення відносин, що формуються в соціально-трудовій сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, – з іншого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва володіє достатніми знаннями і кваліфікацією, застосування яких під час опрацювання і прийняття управлінських рішень є суттєвою і необхідною складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри. Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування по службі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати – результати – винагорода – валентність».

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – пріоритетні

потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склався цілий ряд моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їх застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складова нетрадиційних методів посилення мотивації до праці.

Основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом:

1. Надання додаткового вільного часу.

Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.

2. Перерозподіл робочого часу.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, прозорості внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому сучасні організації широко використовують всі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, серед них виділимо лише декілька, що широко застосовуються у зарубіжних фірмах і заслуговують на увагу та використання у вітчизняній практиці.

Довідник співробітника являє собою брошуру, яка містить основну інформацію про організацію, в якій працює співробітник.

Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще у довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу у більшості компаній розвинених країн.

Видання довідника співробітника переслідує такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дозволяє співробітникам більше знати про компанію, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія, чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Внутрішні публікації (газети, журнали, багатотиражки тощо) являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне і соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

Важливим елементом управління організацією є регулярні зустрічі між представниками профспілок та керівництва, на яких можуть обговорюватися різноманітні питання функціонування підприємства.

## Практикум до теми 5

1. Визначення впливу різноманітних парних комбінацій на працівників різних рівнів управління. Проаналізуйте вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності. Розгляньте цей вплив окремо стосовно поведінки: а) менеджера; б) робітника; в) службовця виробничого підрозділу; г) працівника функціональної служби.

2. Потреби та мотиви. Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

*Студенти вищого навчального закладу.*

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.

...

п.

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Набуття теоретичних знань і практичних навичок.
2. Участь у художній самодіяльності.

...

п.

*Менеджер з продажу.*

(25 років. Освіта: магістр з менеджменту. Високі лідерські якості)

1. Розвиток своїх сил і здібностей.
- 2.

...

п.

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Делегування повноважень.
- 2.

...

п.

### 3. Характеристика видів організаційної структури управління.

Уявіть себе заступником керуючого по роботі з персоналом торговельного підприємства. Перед вами поставлене завдання оновити мотиваційну політику установи відповідно до нинішнього періоду.

#### Завдання

1. Проаналізуйте потреби співробітників торговельного підприємства, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, К. Альдерфера та ін.).

2. Визначте, чим відрізняються мотиви співробітника торговельного підприємства від мотивів співробітників будь-яких інших організацій, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у таблиці).

3. Визначте фактори, які визначають мотиваційну політику торговельної галузі.

4. Наведіть два-три приклади проблем, з якими може зіткнутись організація у разі невідповідності мотиваційної політики реальним потребам працівників.

5. Складіть план заходів щодо оновлення мотиваційної політики банку. Результати аналізу оформити у вигляді таблиці (табл. 1).

*Таблиця 1 – Шляхи та засоби задоволення потреб працівників*

№	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильне ставлення до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4	...	...	...	...
5	...	...	...	...

#### *Ситуаційна вправа*

Ви – директор ресторану. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи допоміжного персоналу. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б

для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Яка відмінність між поняттями «потреби» та «винагорода»?
2. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників підприємства? Вкажіть етапи мотивування.
3. Яка зі змістовних теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників вітчизняних підприємств?
4. Особливості мотивації в системі адміністративного менеджменту.
5. Які визначення категорії мотивація персоналу є найпоширенішими?
6. Сформулюйте визначення категорії мотивація персоналу.
7. Обґрунтуйте взаємозв'язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами діяльності.
8. Дійте розгорнуте визначення матеріальної мотивації персоналу.
9. Поясніть взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.
10. Які Ви знаєте методи нематеріальної мотивації трудової діяльності?
11. У чому полягає суть класичної програми гуманізації праці?

### **Тести для самоперевірки**

1. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:

- а) регресивною комісійною винагородою;
- б) лінійною комісійною винагородою;
- в) акордною відрядною;
- г) непрямою відрядною;
- д) почасово-преміальною.

2. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

- а) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;
- б) задоволення лише фізіологічних потреб;
- в) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;
- г) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

3. Згідно з теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:

- а) першочергового задоволення потребують потреби фізіологічні та безпеки;
- б) первинні потреби уже задоволені, і необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;
- в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;
- г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

4. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:

- а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

- б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;
- в) використання фіксованого відсотка від певного показника;
- г) застосування комбінованої форми оплати.

5. До систем комісійної форми заробітної плати працівника належить:

- а) преміальна;
- б) акордна;
- в) проста;
- г) комбінована;
- д) лінійна.

6. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:

- а) внутрішні і зовнішні;
- б) змістовні та процесійні;
- в) особові та загальні;
- г) первинні та вторинні.

7. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) моральні, ринкові та організаційні;
- г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- д) соціально-психологічні, економічні та організаційні;

8. В організації можуть використовуватись такі форми заробітної плати:

- а) територіальна; б) відрядна; в) регресивна;
- г) преміальна; д) ліберальна.

9. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:

- а) змісті результату кожного працівника в загальних цілях організації;
- б) змісті трудового процесу як задоволенні вторинних потреб працівника;
- в) ідентифікації потреб працівників і їхньому задоволенні результатами трудового процесу.

10. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К. Альдерфера, належать:

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) первинні та вторинні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) існування, зв'язку та зростання.

11. Згідно з теорією «Х» визначальною потребою у людей є:

- а) фізіологічна; б) захищеності; в) влади;
- г) зростання; д) первинна.

12. Дж. Аткинсон у своїй теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:

- а) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;
- б) використання керівництвом контролю та погроз;
- в) застосування процесійних теорій мотивації;
- д) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2 МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

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

#### План

1. Види контролю діяльності апарату управління
2. Принципи адміністративного контролю
3. Регулювання адміністративної діяльності

#### 1. Види контролю діяльності апарату управління

*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.

Вимоги щодо функції контролю:

- постійність і оперативність;
- поєднання перевірки зверху й контролю знизу;
- об'єктивність;
- гласність;
- плановість;
- масовість;
- дієвість;
- економічність;
- науковість.

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.

У межах *заключного контролю* зворотній зв'язок здійснюється після того, як робота виконана, або після завершення контрольованої діяльності.

Завдання заключного контролю:

– надає адміністрації підприємства інформацію, необхідну для планування;

– сприяє здійсненню функції мотивації.

Процес проведення контролю поділяється на певні етапи.

*На I етапі* формуються цілі, обираються методи й форми контролю, розробляється програма й визначається коло контрольованих питань, безпосередні виконавці контролю, терміни його здійснення, форми звіту про проведену роботу.

*На II етапі* обираються місця контролю, здійснюється збір облікових даних, матеріалів спостережень й замірів, проводиться відповідна обробка одержаної інформації; обчислюються необхідні показники, проводиться згрупування даних, складаються аналітичні таблиці, графіки і діаграми, які дозволяють розкрити суть справи, провести порівняння й оцінку, спрогнозувати можливі результати.

*III етап* – це визначення рівня досягнення бажаних результатів контролю, формулювання висновків і пропозицій щодо змін у діяльності контрольованого об'єкта й здійснення коригуючого впливу на нього.

Розповсюдження інформації про результати контролю відіграє ключову роль в забезпеченні його ефективності. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково доводити до відповідних працівників підприємства як встановлені планові завдання, так і досягнуті результати.

## **2. Принципи адміністративного контролю**

*Адміністративний контроль* – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і процеси що в ній відбуваються, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

*Основна мета* адміністративного контролю полягає у своєчасному отриманні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі і виконані завдання. При цьому важливо, щоб всі системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи в процес функціонування організації.

Основні принципи адміністративного контролю спираються на 4 складові, що дозволяють керівнику організації визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль.

*Принцип ключових елементів* контролю спирається на положення, згідно з яким стандарти є елементом планування.

*Принцип місця контролю* полягає в тому, щоб керівник організації з'ясував, в яких структурних підрозділах організації відбуваються дії, що мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування.

*Принцип дотримання термінів контролю* дозволяє більш ефективно і своєчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

*Принцип самоконтролю* полягає в наданні працівникам організації можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і своєчасно вносити в неї необхідні корективи.

В системі адміністративного контролю будь-якої організації можна виділити три основні тісно взаємозалежних елементи, а саме:

- встановлення стандартів стану та функціонування керованої системи;
- оцінка поточного стану керуючої системи і процесів, що в ній відбуваються на предмет виявлення можливих відхилень;
- усунення виявлених відхилень, тобто приведення керуючої системи в стан, що відповідний встановленим стандартам.

*Стандарти стану та функціонування системи управління* розробляються в процесі організаційного регламентування та являють собою основні критерії адміністративного контролю. Розробка адміністративних стандартів включає в себе 2 основних етапи:

- 1) визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оціночних шкал;
- 2) розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних замірів.

В системі вибіркового контролю зазвичай застосовуються такі показники:

- кількість виконаних операцій;
- швидкість виконання конкретних операцій;
- кількість обробленої документації;
- витрати робочого часу;
- якість управлінської праці (число помилок);
- економічна або соціально-психологічна ефективність управлінської праці.

*Механізм адміністративного контролю* – це сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Основними інструментами адміністративного контролю є:

- 1) бюджетний контроль;
- 2) управлінський (адміністративний) аудит;
- 3) статистичне спостереження;
- 4) особисте спостереження;
- 5) доповіді та наради.

Основними об'єктами адміністративного аудиту є:

- місія, цілі та завдання організації;
- закони та принципи формування, розвитку та функціонування організації;
- стратегії організації;
- функції організації;
- структура організації;
- технології управління;
- внутрішні і зовнішні комунікації;

- управлінські рішення;
- інформаційні технології;
- системи документообігу.

В системі адміністративного менеджменту часто застосовуються формалізовані системи контролю, коли чітко розроблені методика складання доповіді і порядок передачі його вищому керівництву. До всіх систем контролю незалежно від їх виду висуваються певні вимоги, до яких належать наступні:

- 1) відповідати цілям, завданням та планам організації;
- 2) бути зрозумілою і прийнятною керівниками всіх рівнів управління організації;
- 3) бути економічною, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах;
- 4) забезпечувати своєчасне здійснення контролю;
- 5) бути гнучкою, тобто володіти здатністю швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

### **3. Регулювання адміністративної діяльності**

*Регулювання* – це система відносин, які забезпечують підтримку або зміну економічних явищ та їх зв'язків. Регулювання як явище притаманне колективній діяльності людей. Воно виникає разом із виробничою кооперацією і прогресує по мірі поглиблення функціонального поділу праці.

Основним завданням процесу регулювання є усунення відхилень від заданого режиму функціонування організації. В системі здійснення функції регулювання можна виділити дві постійно взаємодіючі підсистеми:

- систему саморегулювання – заснована на ініціативи працівників організації;
- систему свідомого, цілеспрямованого регулювання – являє собою наслідок вираження волі керівників.

При здійсненні подібної оцінки основне завдання менеджера – визначити, конструктивна або деструктивна поставлена перед організацією мета.

*Конструктивні (або позитивні)* цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому та гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи.

*Деструктивні (або негативні)* цілі спрямовані на розчленування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації.

Для нормального функціонування системи цілеспрямованого регулювання необхідна наявність добре налагодженого зворотного зв'язку. Завдяки йому суб'єкт управління може завжди володіти повною і достовірною інформацією про хід виконання його вказівок та своєчасно вносити необхідні корективи, як у процес функціонування, так і в зміст виробничих завдань.

Процес функціонування системи свідомого цілеспрямованого регулювання діяльності організації включає в себе три основних етапи:

1) перший етап полягає у формулюванні виробничого (робочого) завдання і доведенні його змісту до виконавців;

2) на другому етапі здійснюється виконання отриманого завдання і складається звіт про хід виконуваних робіт і виникаючих при цьому відхиленнях;

3) сутність третього етапу полягає в аналізі суб'єктом управління отриманої в звітах інформації, розробці на основі зазначеного аналізу програм регулюючого впливу і доведенні змісту цих програм до виконавців.

## Практикум до теми 6

1. Наведіть приклади застосування різних видів контролю на вітчизняних підприємствах щодо:

- а) трудових ресурсів;
- б) інформаційних ресурсів;
- в) фінансових ресурсів;
- г) матеріальних ресурсів;
- д) технологічних ресурсів.

2. Наведіть приклади існуючих взаємозв'язок між видами контролю?

### *Ситуаційна вправа*

Контроль – фундаментальна складова процесу управління. Ні планування, ні створення організаційної структури, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

На прикладі двох фірм потрібно перевірити ефективність застосування заходів контролю за виробництвом і досягненням поставлених цілей, оцінити правильність поведінки менеджерів, їх компетентність у прийнятті рішень щодо виробництва.

Порівняємо діяльність фірми «Електро», «Електроленд» і «Електроник». Вони виготовляють електричну конфорку, намагаються збільшити прибуток, мінімізувати витрати і розширити ринки збуту.

Менеджери фірми «Електро» відповідно ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій фірмі є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за підбір кадрів: аналізують професійну придатність (відповідні знання і навички), необхідну для виконання поставлених завдань (виготовлення конфорки). У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів фірми.

Менеджери фірми «Електроленд» використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий

підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог, адже фірма сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. На цій фірмі не встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

На фірмі «Електроник» менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаються на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не в повній мірі. Відбувається підстановка результатів, а не коригування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

#### Завдання

1. Оцініть ситуації на фірмах.
2. Сформулюйте основні проблеми на фірмах і проаналізуйте причини їх виникнення.
3. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи фірм.
4. Оцініть роботу менеджерів.

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Суб'єкти й об'єкти контролю в системі адміністративного менеджменту.
2. Функція контролю в системі адміністративного менеджменту.
3. Форми економічного контролю в системі адміністративного менеджменту.
4. Види контролю в системі адміністративного менеджменту.
5. Визначення адміністративного контролю.
6. Основна мета адміністративного контролю.
7. Механізм адміністративного контролю.
8. Процес здійснення адміністративного контролю.
9. Чинники підвищення ефективності контролю.
10. Класифікація контролю за різними ознаками.
11. Застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
12. Характеристика централізованого та децентралізованого видів контролю.
13. Характеристика етапів процесу контролювання.
14. Сутність інформаційно-управлінської системи контролю.
15. Дайте визначення поняттю «регулювання».
16. Яка основна ціль регуляторного процесу?
17. За яких обставин здійснюються регулювальні заходи?
18. Наведіть конкретний приклад застосування процесу регулювання на підприємстві до різних видів ресурсів (на вибір).

## Тести для самоперевірки

1. Процес контролю складається з операцій (викреслить зайве):

- а) контроль-аналітичні;
- б) організаційно-технічні;
- в) оперативно-регулюючі.

2. Під час якого виду контролю контролюється хід виконання робіт, вимірюються проміжні результати?

- а) поточний;
- б) попередній;
- в) завершальний.

3. Під час якого контролю контролюються правила, процедури, ресурси?

- а) поточний;
- б) попередній;
- в) завершальний.

4. Який вид контролю передбачає застосування нормування:

- а) поточний;
- б) попередній;
- в) завершальний.

5. На яку посаду покладена безпосередня відповідальність за проведення поточного контролю?

- а) генеральний директор;
- б) лінійний керівник;
- в) виконавець.

6. Для ефективнішого здійснення контролю виконання достатньо великого числа робіт і ухвалених рішень доцільно використовувати:

- а) нормативи виконання робіт;
- б) регламенти робіт;
- в) мережеві і стрічкові графіки.

7. Контроль за термінами (строковий контроль) всіх категорій організаційно-розпорядливої документації в структурних підрозділах здійснюється:

- а) лінійним керівником;
- б) секретарем;
- в) виконавцем.

8. Строковий контроль виконання планової, комерційно-збутової, фінансової і ін. документації покладається на:

- а) лінійного керівника;
- б) секретаря;
- в) виконавця.

9. Зареєстровані документи контролюються, як правило, за:

- а) багаторівневим принципом;
- б) трирівневим способом;
- в) дворівневим способом.

10. Об'єктом строкового контролю служать:

- а) документи;
- б) строки виконання;
- в) завдання, що містяться в документах.

11. Регулювання – це:

- а) загальна функція менеджменту;
- б) конкретна функція менеджменту;
- в) метод менеджменту;
- г) складова основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

12. Регулювальні заходи ґрунтуються на таких діях:

- а) встановленні стандартів та критеріїв;
- б) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- г) поєднанні попередніх пунктів.

13. Регуляторні дії здійснюються:

- а) безпосередньо тільки у керованій системі організації;
- б) тільки на рівні керуючої системи;
- в) у керуючій та керованій системах;
- г) переважно у керуючій системі і, як виняток, у керованій.

14. Регулювання як загальна функція менеджменту:

- а) покликане усувати усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у ході контролювання;
- б) повинно забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- в) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- г) повинно відображати процес створення структури управління організацією.



## Тема 7. Адміністративні методи управління

### План

1. Особливості адміністративних методів управління.
2. Види адміністративних методів управління.
  - 2.1. Організаційні методи управління.
  - 2.2. Розпорядницькі методи управління.
  - 2.3. Дисциплінарні методи управління.
3. Природа адміністративної влади.

### 1. Особливості адміністративних методів управління

*Метод управління* – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління.

*Методи управління* – це сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремого працівника з метою спонукати їх зробити визначені дії в інтересах підприємства.

Методи управління підрозділяються на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Розглянемо адміністративні методи управління.

*Адміністративні методи* – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися у певному підприємстві і т.п. Ці методи управління відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на визначеному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

*Адміністративний вплив* – це цілеспрямована зміна суб'єктом управління стану об'єкта.

Адміністративний вплив пов'язаний з трьома типами підпорядкування:

- змушене і нав'язане ззовні;
- пасивне;
- усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване.

*За допомогою адміністративних методів визначаються:*

- місце колективів і окремих працівників у системі виробництва і управління;
- їх права, обов'язки і міра відповідальності;
- способи координації їх дій і взаємозв'язків у процесі виробництва і управління.

*Адміністративні методи управління мають наступні особливості:*

- 1) впливають на волю підлеглих, що виявляється в однозначності розпоряджень, які віддаються, і в зобов'язанні виконання будь-якого адміністративного акту;
- 2) носять безоплатний характер, що не передбачає стимулювання;
- 3) вимагають наявності і використання контролю виконання;
- 4) вимагають не найкращого вирішення проблем, а виконання строго визначених дій.

*Переваги адміністративних методів управління:* вони ефективні у примітивних ситуаціях; дозволяють встановити сувору дисципліну; забезпечують обрану технологію виробництва і управління.

*До недоліків відноситься:* не сприяють розвитку творчого початку особистості; призводять до концентрації влади; вимагають обов'язкового оформлення всіх прийнятих рішень, що негативно впливає на час їх реалізації; часто негативно оцінюються персоналом.

У підприємстві можливі *три форми прояву адміністративних методів:*

- обов'язкове розпорядження (наказ, заборона і т.п.);
- узгоджувальні (консультація, компроміс);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція, спілкування і т.п.).

*Система адміністративних методів* може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів:

- 1) *вплив на структуру управління:* здійснюється в більшості випадків шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування;
- 2) *вплив на процес управління:* методи розпорядницького впливу керівника на колектив у цілому й особистості зокрема.

Адміністративні методи управління є могутнім важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли необхідно підкорити колектив і спрямувати його на вирішення конкретних задач управління.

Ідеальною умовою їх ефективності є високий рівень регламентації управління і трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних перекручувань реалізуються нижчестоячими ланками управління. Це особливо актуально у великих багаторівневих системах управління, до яких відносяться великі підприємства.

## **2. Види адміністративних методів управління**

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками: напрямком впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; формою впливу; характером впливу.

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

- методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

– економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях;

– технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать:

1) технологічні документи;

2) конструкторські документи;

– соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах;

– адміністративні методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Адміністративні методи управління підрозділяються на (рис. 7.1):

1) організаційні методи;

2) розпорядницькі методи;

3) дисциплінарні методи.

### *2.1. Організаційні методи управління*

Організаційні методи орієнтовані на використання у типових ситуаціях. До організаційних методів відносяться:

1) регламентування;

2) нормування;

3) інструктування.

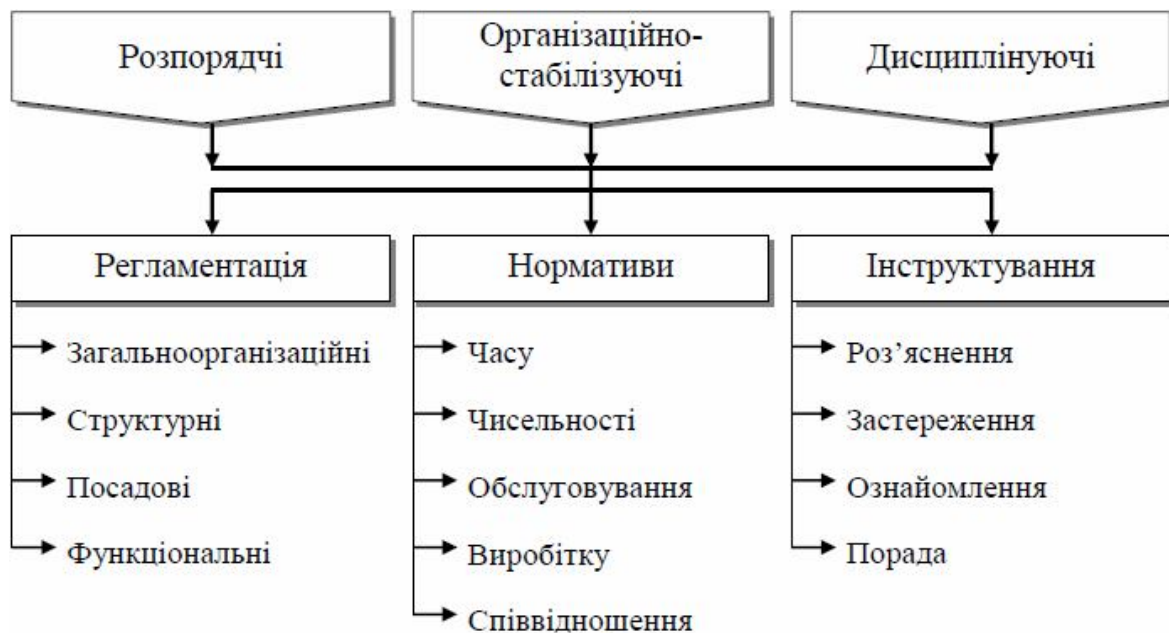


Рисунок 7.1 – Адміністративні методи управління

*Сутність регламентування* полягає у встановленні статусу і цілей функціонування, повноважень, прав і відповідальності, правил і критеріїв оцінки діяльності об'єкта регламентування.

В якості об'єкту регламентування може розглядатися:

- підприємство у цілому (основний регламентуючий документ – статут підприємства);
- структурний підрозділ (положення про підрозділ);
- посада в апараті управління (посадова інструкція);
- відносини між підприємством і персоналом (правила внутрішнього розпорядку, правила прийому на роботу);
- технологія виконання управлінських робіт (технологічний паспорт, схеми документообігу у підприємстві і підрозділах);
- бізнес-процес (регламент бізнесу-процесу, адміністративний регламент).

*Нормування* як метод управління використовує норми, що мають конкретне числове вираження, і нормативи, що носять загальний, типовий характер і є основою для розробки норм.

Виділяють наступні основні види нормування:

- 1) чисельності, тобто визначення кількості людей, необхідних для виконання визначеної роботи;
- 2) виробітки й обслуговування, тобто визначення кількості виконуваних виробничих операцій за одиницю часу, кількості одиниць виробленої продукції, кількості обслугованих клієнтів або зроблених послуг за визначений час;
- 3) управління, тобто визначення кількості підлеглих у одного керівника;
- 4) витрат ресурсів, тобто визначення кількості ресурсів, що

витрачаються при виконанні якої-небудь роботи.

Метою *інструктування* є ознайомлення працівників з умовами роботи, прийнятими рішеннями, задачами, що стоять перед ними, наслідками невиконання якого-небудь завдання.

За формою здійснення інструктування підрозділяють на: усне і письмове, індивідуальне і колективне.

Види інструктування:

- ознайомлення;
- порада;
- пояснення;
- застереження;
- роз'яснення.

## 2.2. Розпорядницькі методи управління

Розпорядницькі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством у заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання.

Розпорядницькі методи застосовуються при необхідності втрутитися у процес виробництва і управління для усунення існуючих відхилень або для реалізації можливостей, що представилися.

До відомих способів розпорядницького впливу варто віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

*Форми здійснення розпорядницьких методів управління:*

1. *Наказ* – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження. Це найбільш категорична форма розпорядницького впливу. Наказ зобов'язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлений термін, а його невиконання спричиняє відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: констатація ситуації або події, заходи для усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділені ресурси для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання.

2. *Розпорядження* – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня). Це другий основний вид розпорядницького впливу. Воно є обов'язковим для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язкове для виконання перерахованими в ньому

підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає в тому, що воно не охоплює усі функції підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

3. *Постанова* приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією і громадськими організаціями.

4. *Вказівка* здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління. Є локальним видом впливу і найчастіше спрямована на оперативне регулювання управлінського процесу в короткий термін і для обмеженого числа співробітників. Якщо вказівки даються в усній формі, то вони мають потребу у чіткому контролі виконання або повинні бути основою високої довіри в схемі відносин “керівник-підлеглий”.

5. *Наставляння* – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого. У випадку відмови підлеглого повторна спроба недоцільна, тому що призведе до втрати авторитету керівника.

### 2.3. Дисциплінарні методи управління

В якості методів, спрямованих на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада.

Дисциплінарний вплив регламентується КЗоТ і застосовується у випадку невиконання працівником своїх функціональних обов'язків. Право на його здійснення має тільки керівник, що виступає в ролі роботодавця.

*Дисциплінарна відповідальність і стягнення* застосовуються у випадку порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником. Для залучення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов:

- невиконання або неналежне виконання трудових (службових) обов'язків;
- протиправні дії або бездіяльність працівника;
- порушення правових норм із вини працівника.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговані у встановленому законом порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

За провину в сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, що за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести позбавлення співробітника, що провинився, премій, винагороди за підсумками за рік, не надання йому пільгових путівок у санаторії і будинки відпочинку, перенесення

черги на одержання житлової площі. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного і дисциплінарного стягнення.

*Матеріальна відповідальність і стягнення.* Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством. Найчастіше до видів збитку, який необхідно відшкодувати, відносяться наступні випадки: знищення або псування майна через недбальство робітника; втрата документів, обладнання; змушений простій на підприємстві з вини працівника й ін. Матеріальна відповідальність може бути повною та обмеженою, індивідуальною та колективною.

*Адміністративна відповідальність і стягнення* застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.

### **3. Природа адміністративної влади**

В основі керівництва людьми знаходиться *вплив*, тобто психологічний (емоційний або розумовий) вплив, який здійснюється на них з метою зміни поведінки. Потенційна або реальна можливість впливу на навколишніх називається *владою*.

Підпорядкування владі означає, що суб'єкт узгоджує свою поведінку з вимогами її носія безвідносно до власної думки.

Влада є соціальним відношенням, що характеризується:

- 1) асиметричністю (один суб'єкт чимось перевершує інший);
- 2) постійним прагненням до зміни існуючого балансу – співвідношення сил взаємозалежних суб'єктів, коли один з них використовує її рівно стільки, скільки необхідно для виконання своїх функцій, не викликаючи у інших суб'єктів почуття протесту;
- 3) цілеспрямованістю (здійснюється заради чогось);
- 4) опорою на визначені ресурси;
- 5) наявністю специфічного механізму реалізації;
- 6) можливістю опору і непокори;
- 7) неповним охопленням усіх сфер підприємства;
- 8) залежністю необхідного обсягу від характеру розв'язуваних задач.

Влада реалізується в управлінні як сукупність повноважень, компетентності і лідерства.

За допомогою влади розподіляються і перерозподіляються ресурси, а дії членів організації спрямовуються на досягнення загальної мети. Вона виступає як могутній засіб інтеграції і координації їх діяльності, що заощаджує витрати, пов'язані з їх здійсненням.

За *спрямованістю* влада може бути *позитивною*, що створює, і *негативною*, що дає можливість маніпулювати людьми, щось руйнувати, чому-небудь перешкоджати.

В остаточному підсумку вона призводить до дестабілізації ситуації. Чим вище концентрація влади в руках окремого суб'єкта, тим вище ціна зловживань нею.

Влада має *індивідуальну* (здійснюється однією особою), *колективну* (здійснюється групою) і *колегіальну* (здійснюється однією особою з урахуванням загальної думки) *організацію*.

Владу можна розглядати як *особисту*, що реалізується окремим суб'єктом, або *системну*, що базується на сукупності обов'язкових для всіх безособових норм, правил, вимог.

Влада буває формальною і реальною.

*Формальна влада* – це влада посади. Вона обумовлена роллю останньої у структурі управління, сукупністю належних їй прав (повноважень) і не пов'язана з особистісними якостями суб'єкта, що її займає. Масштаби формальної влади вимірюються або числом осіб, що прямо або опосередковано *зобов'язані* підпорядковуватися вимогам власника посади, або обсягом матеріальних ресурсів, якими він має право розпоряджатися без узгодження з іншими. У більшості випадків посада не дає необмеженої влади, а лише дозволяє контролювати виконання визначених функцій.

*Реальна влада* залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин. Вона вимірюється або числом людей, що *добровільно готіві* даній особі підкорятися, або ступенем її незалежності від навколишніх. Від ієрархії вона може бути досить далека.

Готовність підкорятися (сприйняття влади) визначається розумінням і прийняттям працівниками змісту розпоряджень, відповідністю характеру влади їх індивідуальним потребам і установкам людей, особистими якостями посадової особи.

Границі формальної і реальної влади збігаються рідко. Часто їх власники є різними особами, що навіть протистоять один одному, що послабляє спроби її монополізації.

Уміння розпоряджатися владою припускає знання політичної структури підприємства, ролі і взаємовідносин груп і окремих суб'єктів, їх інтересів, розуміння стратегії і тактики, за допомогою яких влада здобувається й утримується, а також її основ (джерел).

Існує кілька основ влади: влада, заснована на примусі, винагороді, експертна влада, еталонна влада, законна (традиційна) влада.

Влада, заснована на законному примусі (влада взагалі віддає перевагу примусу) або його можливості, називається *адміністративною*.

Така влада може здійснюватися за допомогою офіційних *санкцій* за невиконання вимог посадової особи (знаходячись під впливом страху, люди свідомо або несвідомо дозволяють панувати над собою).

Для рядових виконавців сьогодні ці санкції носять в основному



матеріальний або адміністративний характер (догана, звільнення, позбавлення премії і т.д.); для керівників більшого значення мають моральні санкції, що ставлять під загрозу їх службове становище, статус, авторитет.

Така влада існує як у державних, так і у недержавних організаціях – головне, щоб їх діяльність і відповідні вимоги керівників офіційно регламентувалися.

*Особливостями адміністративної влади є:*

- безумовне сліпе підпорядкування керівнику;
- деперсоніфікація відносин;
- відчуження людини від створюваного нею продукту.

У цілому влада, що заснована на примусі, проста і забезпечує можливість оперативно спрямовувати дії людей у русло інтересів її власника, швидко одержувати результат.

Її сила прямо пропорційна ступеню примусу і зворотно пропорційна можливості його уникнути.

Але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється малоєфективною, тому що забезпечує лише мінімальний рівень продуктивності і якості роботи. Причини полягають у наступному.

1. Страх змушує підкорятися тільки у тих межах, де людину можна спіймати на «нестатутній» поведінці, тому потрібна дорожа система контролю.

2. Страх не забезпечує зацікавленості у результатах роботи, не пропонує діючих стимулів до праці, співробітництва, творчості. У той же час він викликає опір, прагнення захистити себе, породжує негативні емоції, націлює на задоволення потреб в іншому місці.

Вважається, що сьогодні адміністративна влада забезпечує керівнику лише близько 2/3 необхідного впливу – інше дають інші джерела: знання, особисті і ділові якості.

## Практикум до теми 7

1. Порівняти основні аспекти методів управлінської діяльності в підприємствах галузі (сутність, особливості, сфера впливу, застосування).

Завдання оформити у вигляді табл. 7.1.

*Таблиця 7.1 – Методи управлінської діяльності*

№ п/п	Метод управлінської діяльності	Сутність	Особливості	Сфера впливу	Застосування
1.					
2.					
3.					

2. Визначити взаємозв'язки функцій та методів адміністративного менеджменту.

3. Навести перелік нормативно-директивних та методичних документів, які використовуються на підприємстві.

4. Визначити спрямування організаційних та розпорядчих впливів в

адміністративному управлінні та їх відображення через плани, програми, завдання.

5. Розробити «Положення про відділ» та «Посадову інструкцію». (за вибором студента)

#### *Ситуаційна справа*

Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств конкурентів.

Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Яке визначення методам менеджменту ви можете дати?
2. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
3. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
4. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
5. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
6. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Поясніть Вашу відповідь на прикладі.
7. Розкрити сутність основних завдань методів менеджменту.
8. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
9. Взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.
10. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками.
11. Дати характеристику методів за напрямком впливу на керований об'єкт.
12. Дати характеристику методів за способом врахування інтересів працівників.
13. Дати характеристику методів за формою впливу.
14. Охарактеризувати механізм дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
15. Характеристика економічних методів менеджменту.
16. Характеристика соціально-психологічних методів менеджменту.
17. Технологічні методи менеджменту на виробничих підприємствах.

18. Сутність, призначення та особлива роль адміністративних методів менеджменту.

19. Охарактеризувати процедуру вироблення методів адміністративного управління.

20. Визначити основні фактори, що визначають застосування адміністративних методів управління.

21. Охарактеризувати основні форми розпорядчої дії.

22. Визначити правила видання розпорядчих документів.

### **Тести для самоперевірки**

1. Документ, в якому зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті або інші задачі і хто несе відповідальність за їх виконання називається:

- а) регламентом;
- б) посадовою інструкцією;
- в) положенням про підрозділ.

2. Регламентація здійснюється менеджерами:

- а) вищого управлінського рівня;
- б) середнього управлінського рівня;
- в) низового управлінського рівня.

3. Основою для регламентації є:

- а) закони держави в області праці і заробітної плати;
- б) побажання засновників;
- в) стратегія розвитку підприємства.

4. Результатом регламентації є:

- а) накази і розпорядження;
- б) положення, інструкції, організаційні карти;
- в) договори, накладні, рахунки.

5. Спеціально створений орган управління з певними завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи називається:

- а) організаційною структурою;
- б) підрозділом;
- в) посадою.

6. Організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації називається:

- а) статутом;
- б) положенням;
- в) інструкцією;
- г) методикою.

7. Функціональна матриця як регламентаційний документ встановлює:

- а) структуру організації;
- б) основні види робіт;
- в) персональну відповідальність;
- г) особливості взаємодії підрозділів підприємства при рішенні різних управлінських задач;

д) рух документації між підрозділами при вирішенні різних управлінських завдань.

8. Документограма як регламентаційний документ встановлює:

- а) структуру організації;
- б) основні види робіт;
- в) персональну відповідальність;
- г) особливості взаємодії підрозділів підприємства при рішенні різних управлінських задач;
- д) рух документації між підрозділами при рішенні різних управлінських задач.

9. Основним недоліком більшості існуючих посадових інструкцій є:

- а) їх відсутність;
- б) нечіткість завдань;
- в) відсутність чітких критеріїв досягнення мети.

10. Робоча інструкція, змінне завдання, правила ТБ, технологічні карти є основою для регламентації праці:

- а) фахівця;
- б) керівника;
- в) робочого.

11. Контракт, посадова інструкція, плани і графіки виконання робіт є основою для регламентації праці:

- а) фахівця;
- б) керівника;
- в) робочого.

12. Потреба в координації діяльності виникає в наслідок:

- а) розподілу праці;
- б) кооперації праці;
- в) організації праці;
- г) нормування праці

13. На принципах «стандартизації» та конкуренції функціонує:

- а) високий рівень координації;
- б) середній рівень координації;
- в) слабкий рівень координації.

14. Ієрархічний тип координації характеризується:

- а) високим рівнем координації;
- б) середнім рівнем координації;
- в) слабким рівнем координації.

15. Координація діяльності в основному досягається з використанням:

- а) комунікації;
- б) інформації;
- в) субординації;
- г) матеріального забезпечення.

## Тема 8. Адміністрування управлінських рішень

### План

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації.

### 1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту

*Прийняття рішення* – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймає участь персонал управління конкретної організації. *Мета* управлінського рішення міститься у забезпеченні координуючої дії на систему управління, яка виконує управлінські задачі персоналу по досягненню цілей організації.

*Управлінське рішення* – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту. Управлінське рішення є початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника.

*Проблема* – це складне питання або комплекс споріднених питань, розв'язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв'язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів. Основними причинами виникнення проблем є наступні:

- недосконалі принципи діяльності організації;
- помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника;
- порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини;
- непередбачувані обставини.

До управлінського рішення пред'являють ряд загальних *вимог*:

1. **Всебічна обґрунтованість.** Означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки інформації.

2. **Своєчасність.** Передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій.

3. **Повнота змісту.** Передбачає, що прийняте рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку.

4. **Повноважність.** Означає суворе додержання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових задач розвитку.

5. **Погоджуваність з прийнятими раніше рішеннями.** Означає спадкоємність розвитку і необхідна для додержання законодавства, постанов, розпоряджень, а на рівні окремої організації для здійснення послідовної ринкової та соціальної політики.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого професіоналізму та залежить від конкретної особистості. Воно може бути інтуїтивним, раціональним та побудованим на думці.

*Інтуїтивне рішення* менеджера будується на власному досвіді і відчутті вірності власного вибору. В основі *рішення, побудованого на думці*, знаходяться знання і досвід минулого.

*Раціональне рішення* в основному будується на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань. За характером особистості менеджера рішення поділяють на врівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні.

*Врівноважені* рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій.

*Імпульсивні* рішення менеджери легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити й оцінити. Ці рішення є недостатньо обґрунтованими та надійними.

*Ризикові* рішення менеджери часто не обґрунтовують, тому що впевнені в собі.

*Інертні* рішення є результатом обережного пошуку менеджера, але не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

*Обережні* рішення характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів і відзначаються новизною та оригінальністю. Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні.

## 2. Класифікація управлінських рішень

Таблиця 8.1 – Класифікація управлінських рішень

Ознака	Види
1	2
За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планові;</li> <li>- організаційні;</li> <li>- регулюючі;</li> <li>- активізуючі;</li> <li>- контрольні</li> </ul>
За характером дій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- директивні;</li> <li>- нормативні;</li> <li>- методичні;</li> <li>- рекомендаційні;</li> <li>- дозволяючі;</li> <li>- орієнтуючі</li> </ul>

1	2
За часом дії	- стратегічні; - тактичні; - оперативні
За напрямом впливу	- внутрішні; - зовнішні
За способом прийняття	- індивідуальні; - колективні
За суб'єктом управління	- державних органів; - господарських органів; - підприємницьких органів; - громадських організацій
За терміном прийняття	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
За широтою охоплення	- загальні; - спеціальні
За характером визначеності	- запрограмовані; - незапрограмовані
За сферою реалізації	- пов'язані з виробництвом; - пов'язані зі збутом; - пов'язані з науковими дослідженнями; - пов'язані з кадрами тощо
За змістом	- технічні; - економічні; - соціальні
За ступенем повноти інформації	- прийняті в умовах визначеності; - прийняті в умовах невизначеності та ризику
За ступенем ефективності	- оптимальні; - раціональні;
За методами підготовки	- креативні; - евристичні; - репродуктивні

### 3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації

Прийняття рішень є частиною щоденної роботи менеджера, який виконує свою роль в міжособистісних стосунках, інформаційних обмінах думками і прийнятті рішень. При прийнятті рішень керівник виконує 4 ролі: підприємця, спеціаліста по виправленню порушень в роботі, розподільювача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Для керівника прийняття рішень не самоціль, а основне вирішення окремої управлінської проблеми.

*Процес прийняття рішення* – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованого на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні.

Процес прийняття рішення складається з трьох стадій: *підготовка, прийняття, реалізація рішення*.

На стадії *підготовки* рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макрорівні, який включає пошук, збір та обробку економічної інформації, формується проблема для виконання рішення. Необхідність прийняття управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи.

На стадії *прийняття* рішення ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і найкращого варіанту. Керівнику перед розглядом вирішення проблеми необхідно визначити показники, по яким буде проводитись їх порівняння і вибір найкращого варіанту. Ці показники стають критеріями вибору.

На стадіях *реалізації* рішення здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

Справа ускладнюється тим, що працівники своєю діяльністю можуть вносити корективи у початковий варіант рішення. Тому в технології менеджменту складним та відповідальним є етап реалізації прийнятих рішень. Стосовно цього доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури з визначенням наступних питань:

- на якому рівні слід приймати управлінське рішення;
- кому доручити підготовку рішення;
- з якими структурними підрозділами і посадовими особами узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за правильне рішення;
- кому надано право вносити корективи у прийняте рішення;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Основні вимоги до технології прийняття рішень менеджменту наступні:

- розробка і прийняття рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від всіх підрозділів організації;
- прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати;
- суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість.

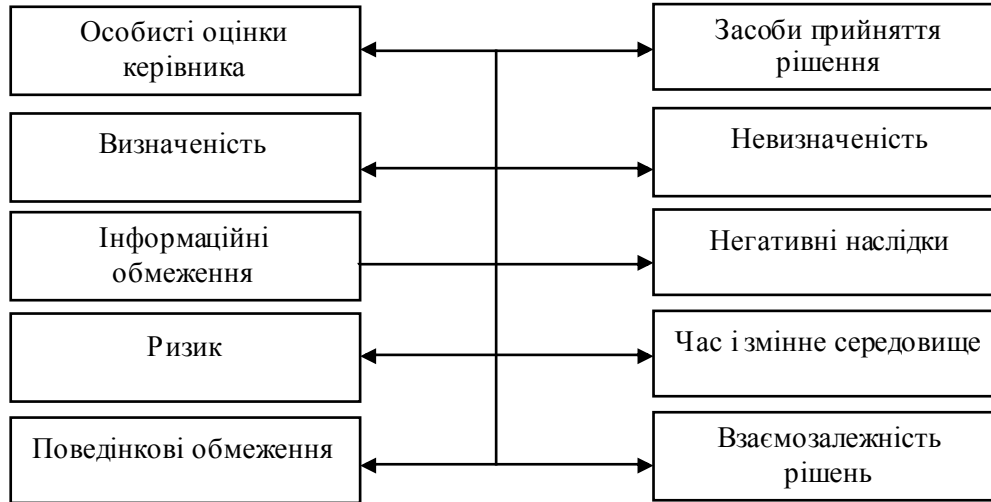
Ефективність рішення визначається його змістом і підходом особи, що ухвалює рішення. Розрізняють уявлення про рішення особа, що ухвалює рішення, і рішення, яке потрібно прийняти. Не завжди це те саме рішення. Менеджери не повинні розглядати рішення як щось незмінне. Незалежно від первісного представлення рішення є можливість змінити, часто тимчасово, їхні погляди на це рішення - або для збільшення корисності від цього рішення, або з метою надання допомоги безпосередньо процесу ухвалення рішення. Безліч альтернативних рішень є рухливими. Особливо цікаві проблеми, де число



доступних альтернатив скорочується.

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес (рис. 8.1):

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо).



**Рисунок 8.1 – Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень**

3. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
- ризик (менеджеру відома ймовірність кожної альтернативи);
- невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації. Менеджер має можливість вибору альтернативи при залученні додаткової інформації залежно від економічної ситуації, яка складається в організації.

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

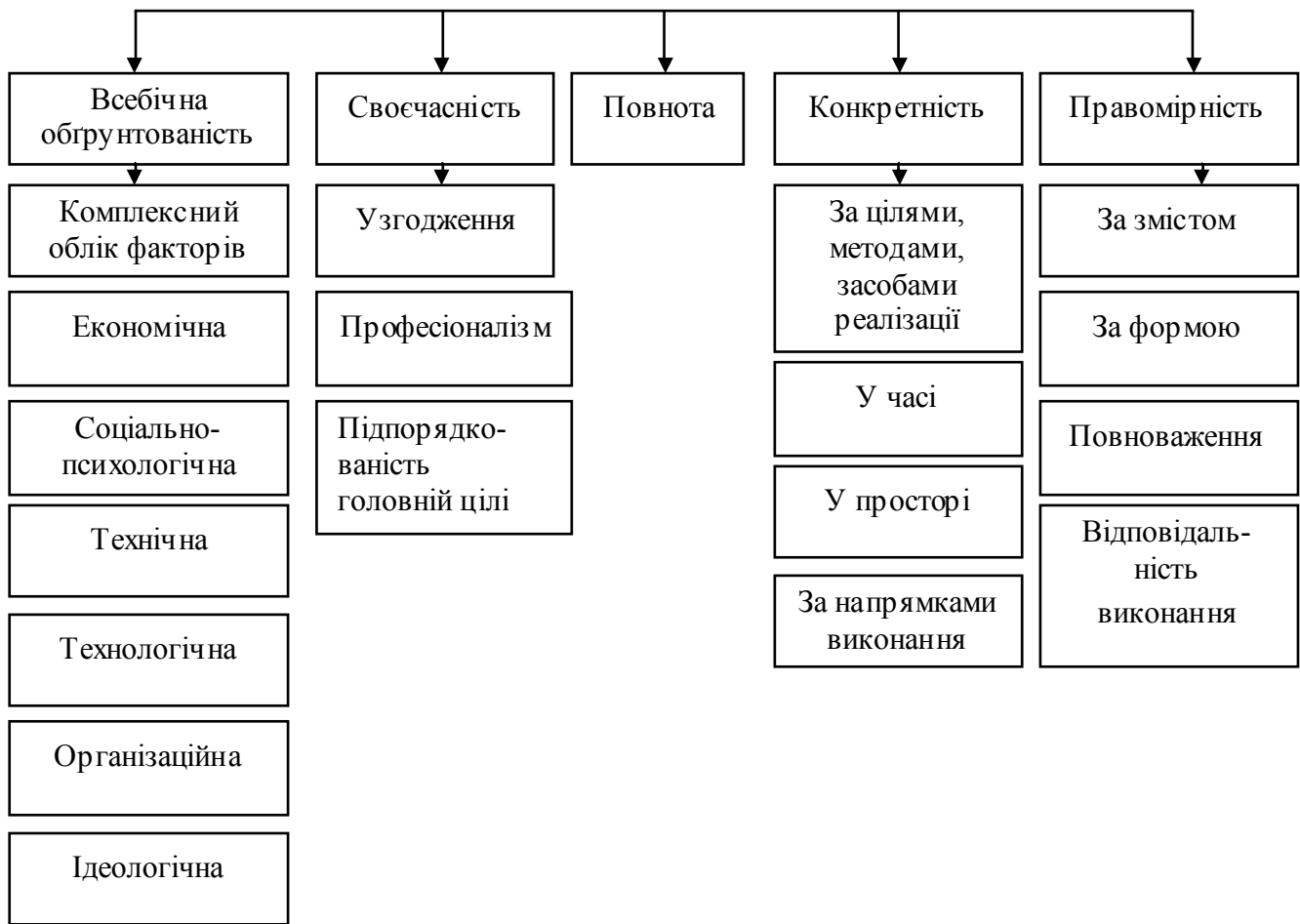
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.

10. Час, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

11. Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

12. Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор під час прийняття рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Основними вимогами до управлінських рішень є такі, що представлені на рис. 8.2.



**Рисунок 8.2 – Вимоги до управлінських рішень**

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття мають усі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалася в організації. Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення. Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Також важливою умовою прийняття управлінських рішень у системі менеджменту є їх вироблення та раціональний вибір. Процес вироблення раціональних рішень складається з таких етапів:

- виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення;
- збору та обробки інформації;
- виявлення та оцінки альтернатив;

- підготовки та оптимізації рішення, яке приймається;
- прийняття рішення;
- реалізації рішення та оцінки результатів (рис. 8.3).



Рисунок 8.3 – Процес вироблення раціональних рішень

## Практикум до теми 8

1. Навести схему прийняття управлінських рішень в адміністративному менеджменті, використовуючи приклад рис. 8.4.



**Рисунок 8.4 – Схема прийняття управлінського рішення**

2. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень? Поясніть кожен з цих факторів на конкретному прикладі.

*Ситуаційна справа*

Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1. Нарікання клієнтів на якість продукції у пекарні.
2. Напруження у колективі середнього автотранспортного підприємства ЗАТ перед очікуваним скороченням.
3. Заборгованість керівництва ВАТ підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної платні.
4. Високий рівень стресу у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства.
5. Погіршення дисципліни у відділі збуту колективного молоко-переробного підприємства.
6. Вихід на пенсію головного бухгалтера торгівельно-виробничого підприємства.
7. Конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розміри заробітної плати.

Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

### **Контрольні запитання для самоперевірки**

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками. Наведіть приклади.
3. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень.
4. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.
5. Порівняти колегіальні та колективні управлінські рішення. Що між ними є спільного, а що відмінного?
6. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?

7. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
8. Вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
9. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
10. Характерні риси ірраціональної моделі прийняття рішень.
11. Етапи раціональної технології прийняття рішення?
12. Що розуміють під управлінськими рішеннями? Які передумови їх прийняття?
13. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень? Поясніть.
14. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
15. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?
16. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?

### Тести для самоперевірки

1. Управлінські рішення в організації за способом прийняття є:
- а) недостовірні;
  - б) раціональні;
  - в) часткові;
  - г) поточні;
  - д) колегіальні.
2. Управлінські рішення в організації за тривалістю дії є:
- а) нераціональними;
  - б) міжособистісними;
  - в) типовими;
  - г) перспективними;
  - д) складними.
3. Управлінські рішення в організації за рівнем прийняття можуть бути:
- а) організаційно незапрограмовані;
  - б) індивідуальні;
  - в) адміністративні;
  - г) загальні;
  - д) немає правильної відповіді.
4. За характером вирішуваних завдань рішення в менеджменті бувають:
- а) організаційні незапрограмовані;
  - б) загальні;
  - в) рішення на управлінському рівні;
  - г) перспективні.
5. Управлінське рішення, вибір якого зумовлений досвідом, стажем, кваліфікацією менеджера, вважається:
- а) достовірним;
  - б) частковим;
  - в) необґрунтованим;

- г) оснований на судженнях;
- д) терміновим.

7. За тривалістю дії управлінські рішення в організації бувають:

- а) поточні та тактичні;
- б) поточні та стратегічні;
- в) перспективні та поточні;
- г) поточні, тактичні та стратегічні.

8. Які з нижченаведених управлінських рішень є організаційними незапрограмованими?

- а) щомісячне нарахування заробітної плати;
- б) закупівля і впровадження нової виробничої лінії;
- в) пошук нових ринків збуту.

9. З метою прийняття непопулярних управлінських рішень в організації створюється:

- а) виробничо-цільова група;
- б) управлінська служба;
- в) група керівників;
- г) комітет.

10. На процес прийняття рішення впливають такі фактори, як:

- а) відповідальність та обов'язковість;
- б) повноваження, компетентність;
- в) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- г) планування та регулювання.

11. Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:

- а) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- б) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- в) можливістю приймати управлінські рішення;
- г) обов'язковістю приймати управлінські рішення.

12. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:

- а) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- б) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- в) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- г) праві, повноваженнях, компетентності;

13. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:

- а) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- б) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- в) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- г) удосконалення системи матеріального стимулювання.

14. З метою ефективного прийняття управлінського рішення за високого рівня невизначеності менеджерами використовується:

- а) імітаційне моделювання; б) лінійне програмування;
- в) теорія ігор; г) управління запасами.

15. Етап прийняття рішення «Виникнення ситуації, яка вимагає

прийняття рішення» реалізується через такі ланки:

- а) обговорення проекту, затвердження рішення, оформлення рішення і видавання розпорядження про виконання рішення;
- б) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- в) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- г) встановлення альтернатив та їхнє оцінювання;
- д) вибір оптимального варіанта та його оформлення.

16. Етапами процесу вироблення управлінських рішень в організації є:

- а) підготовка та оптимізація рішення;
- б) аналіз фінансової діяльності;
- в) мотивування;
- г) виявлення та оцінка альтернатив.

## Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту

### План

1. Види офісних технологій.
2. Організація робочого місця та робота з документами в організації.
3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні.
4. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.

### 1. Види офісних технологій

*Офіс* – це місце, де відбувається служба та ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією з метою пошуку оптимальних управлінських рішень.

*Офісні технології* – інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони являють собою сукупність комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією. *Об'єктом* офісної технології є вид інформаційних ресурсів, що використовуються при реалізації завдань, робіт, процедур і операцій інформаційного обслуговування управлінської діяльності. Володіння офісними технологіями необхідне менеджерам і виконавцям різного рівня. У сучасному офісі можна виділити кілька видів офісних технологій

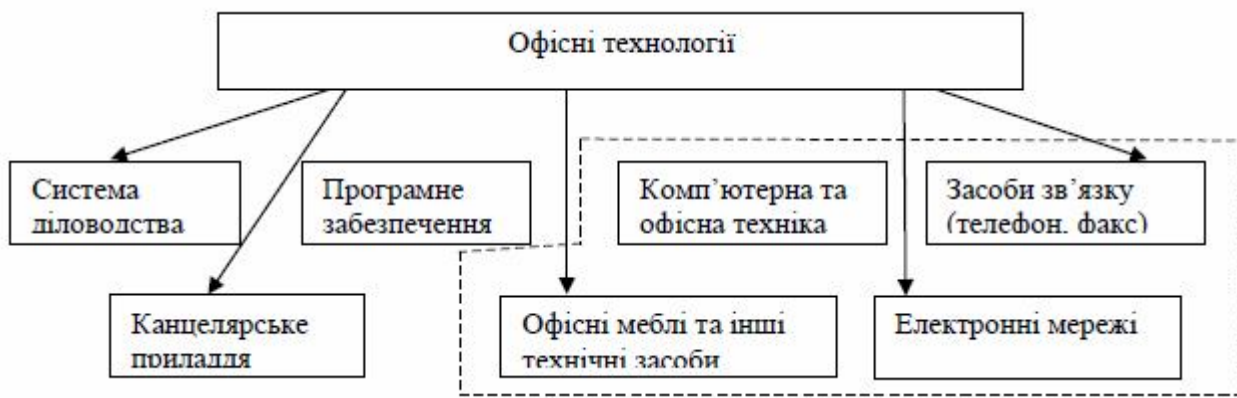


Рисунок 9.1 – Види офісних технологій, які застосовуються в управлінні організацією

Велика частина управлінської інформації фіксується у вигляді документів. Ведення документації (*діловодство*) передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, погодження, просування на підприємстві та зберігання. Більш повна класифікація технічних засобів, в основі якої закладено функціональний принцип, передбачає розподіл коштів організаційної техніки на дев'ять класів (табл. 9.1).

*Програмне забезпечення* можна поділити на дві групи відповідно з двома складовими діловодства:

- програмні продукти для автоматизації документування, тобто



автоматизація процесів складання, оформлення і виготовлення документів;  
 – програмні продукти для автоматизації процесів роботи з документами і інформацією, що в них міститься.

**Таблиця 9.1 – Види технічних засобів, які застосовуються в управлінні організацією**

<b>Вид</b>	<b>Характеристика</b>
1. Носії інформації	Носії інформації на паперовій основі, несвітлочуттєві; носії для репрографічних процесів (термопапір, діазопапір, фотоплівка, калька тощо); електронні носії інформації
2. Засоби складання та виготовлення документів	Ручні засоби; друкарські машини; диктофонна техніка; принтери, графопобудовники; спеціалізовані програмні продукти для персональних комп'ютерів
3. Засоби репрографії та оперативної поліграфії	Засоби фото- та діазокопіювання; засоби електрофотографічного та термографічного копіювання; машини електронно-іскрового копіювання; засоби мікрографії та різнографічного копіювання (дублікатори); машини для гектографічного (спиртового) друку; машини для трафаретного (ротаторного) друку; обладнання для оперативного офсетного друку
4. Засоби обробки документів	Фальцювальні, біговальні, перфоруючі та різальні машини (фольдери); машини та пристрої сортирувальні; скріплююче та зклеююче обладнання; конверторозкриваючі та різальні машини; машини для нанесення захисних покриттів на документи (ламініатори та лакофарбні станки); адресувальні, штемпелювальні та франкувальні машини; машини для знищення документів (шредери); агрегатовані лінії для обробки кореспонденції
5. Засоби зберігання, пошуку та транспортування документів	Первинні засоби зберігання (папки, коробки тощо); вторинні засоби зберігання документів (шафи, стелажі тощо); картотеки та картотечне обладнання; візки для транспортування документів; ліфтове обладнання; транспортери та конвейсери; пневматична пошта; обладнання для зберігання носіїв інформації
6. Засоби електрозв'язку	Засоби та системи стаціонарного та мобільного телефонного зв'язку; засоби та системи телеграфного зв'язку; засоби та системи факсимільної передачі інформації; електронна пошта
7. Банківська оргтехніка	Машини для підрахунку купюр; детектори валют; машини для пакування банкнот; банкомати
8. Інша засоби оргтехніки	Сканери; різні комп'ютерні аксесуари
9. Офісні меблі та обладнання	Меблі службових приміщень спеціалізовані (шафи, сейфи, столи, стільці тощо); обладнання службових приміщень спеціалізоване; обладнання та прилади для дослідження умов праці

На сьогодні для створення документів використовують виключно текстові і табличні редактори (процесори) провідних фірм-виробників (наприклад, Microsoft Office).

Програмні продукти (програмне забезпечення) класифікуються на різні види відповідно з ознаками (рис. 9.2).



**Рисунок 9.2 – Класифікація видів офісних програмних продуктів, що використовуються в управлінні організацією**

## **2. Організація робочого місця та робота з документами в організації**

Робоче місце співробітника адміністрації являє собою відокремлену частину приміщення організації, оснащену відповідно з характером виконуваних функцій необхідними засобами праці. Раціональна організація робочого місця співробітника і керівника передбачає:

- підбір необхідних засобів праці;
- раціональне їх розміщення;
- забезпечення умов праці, що сприяють підтримці працездатності працівника і виключають нанесення шкоди його здоров'ю.

До засобів праці співробітників апарату управління відносяться різні технічні засоби. Умови праці керівника визначаються головним чином:

- площею приміщення;
- санітарними умовами;
- нормою освітленості;
- температурою приміщення;
- рівнем вологості;
- рівнем шуму;
- дизайном і кольоровою гамою приміщення.

Під організацією робочого місця слід розуміти його планування, оснащення і систему обслуговування. Основні принципи ергономічної

організації робочого місця в сучасному офісі – це комфорт і мінімізація навантажень. Важливе значення для підвищення ефективності роботи співробітників офісу мають зручні крісла і столи, розташування моніторів і клавіатури, правильне положення рук на клавіатурі, освітлення, вентиляція.

Існує 3 основних види планування й оформлення офісу:

1) *класичний офіс* – це офіс закритого (кабінетного) типу. Його використання передбачає класичну схему планування, що створює атмосферу усамітненості та спокою. Але в ньому неможлива колективна робота, ускладнено спілкування співробітників, і простір використовується менш ефективно. Таке рішення підходить для невеликих компаній, розділених на відділи, які досить мало контактують між собою;

2) *відкритий офіс* – у такому офісі більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями – шафами, стелажми і столами. Такому офісу притаманні командний дух, відсутність приватності і високий темп роботи. Відкритий офіс підходить для організацій, що динамічно розвиваються, а також для великих компаній;

3) *комбінований офіс* – у такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізольовані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Комбінований офіс розвиває дух колективізму, гарантує усамітненість співробітників, створює комфортність і ясність просторової організації.

Офіс сучасної організації в просторовому значенні підрозділяється на ряд зон, основними з яких є:

- *кабінет керівника*;
- *робочий простір* (робочі місця співробітників);
- *вхідна зона*;
- *кімнати переговорів*;
- *кофіс* – синтез кафе та офісу, де за чашкою чаю можна обговорити робочі питання;
- *службові приміщення*.

Оснащення та обслуговування робочого місця працівників адміністрації передбачає:

- 1) забезпечення всіма видами енергії та зв'язку;
- 2) налагодження і налаштування необхідних технічних засобів;
- 3) забезпечення інформацією, документацією, необхідними канцелярським приладдям;
- 4) інструктаж і культурно-побутове обслуговування;
- 5) охорону праці.

Недоліки в організації робочого місця ведуть до втрат робочого часу, зниження якості виконуваних функцій, неефективного використання ресурсів організації, порушення дисципліни. З метою поліпшення організації робочих місць в організаціях регулярно повинна проводитися їх атестація. У процесі атестації робочих місць працівників адміністративного апарату оцінюється відповідність технічних засобів характером та обсягом виконуваних робіт, відповідність кваліфікації працівника, раціональність планування, оснащення,

умови праці і техніка безпеки. За результатами оцінки розробляється план раціоналізації робочих місць.

*Документообіг* – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення.

*Діловодство* (документаційне забезпечення управління) – це галузь діяльності, що забезпечує документування і організацію роботи з офіційними документами на підприємстві. Порядок руху документів в організації закріплюється в схемах проходження документів, що розробляються службою документаційного забезпечення і затверджуються керівництвом організації.

Виділяють кілька етапів документообігу:

1) прийом і первинну обробку (або експедиційну обробку) надходять в організацію документів;

2) попередній розгляд документів;

3) реєстрацію документів;

4) організацію руху документів всередині організації (що включає інформаційно-довідкову роботу, доведення документів до виконавців, контроль за їх виконанням, а також проходження узгодження і підписання проектів документів);

5) обробку (експедиційну) виконаних і відправляються документів. Кожен з вказаних етапів може бути виконаний як у традиційній, так і автоматизованій технології.

### **3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні**

*Інформаційна технологія* – 1) це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; 2) обчислювальна техніка і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їхні практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

*Інформаційні технології в управлінні* – це комплекс методів переробки розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

*Мета інформаційної технології* – виробництво інформації для її аналізу людиною і прийняття на його основі рішення з виконання якої-небудь дії.

*Інструментами інформаційних технологій* є: текстові процесори; видавничі системи; електронні таблиці; системи управління базами даних; електронні календарі; інформаційні системи функціонального призначення та інші інструменти. Основні види інформаційних технологій в управлінні представлені на рис. 9.3.



**Рисунок 9.3 – Види інформаційних технологій, які використовуються в управлінні організацією**

Інформаційні технології обробки даних застосовуються для розв'язання добре структурованих задач на рівні виконавської діяльності персоналу невисокої кваліфікації з метою автоматизації постійно повторюваних операцій управлінської праці.

Для того щоб знизити або повністю виключити ступінь участі людини у здійсненні тієї чи іншої функції управління, потрібно створення автоматизованої системи управління.

*Автоматизована система управління* – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного та економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців та оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації. Вона складається з таких складових:

- апарату управління;
- техніко-економічної інформації;
- методів і засобів обробки цієї інформації.

При єдиному використанні цих елементів в інформаційному процесі утворюється автоматизована інформаційна технологія управління.

Структура цієї технології складається з наступних процедур:

- 1) збирання та реєстрації даних (відбувається при виконанні різних господарських і управлінських операцій);
- 2) передачі інформації (здійснюється різними способами за допомогою засобів комунікацій);
- 3) машинного кодування (формування інформації в електронному вигляді шляхом введення первинної інформації та її обробки);
- 4) обробки інформації (проводиться за допомогою різних програмних засобів, у результаті формуються результатні зведення, які відображаються на екрані або папері);
- 5) зберігання та накопичення інформації (здійснюється в інформаційних базах (банках даних) на машинних носіях у вигляді інформаційних масивів);
- 6) пошуку інформації (тобто вибір потрібних даних; виконується

автоматично за допомогою програмних засобів на основі запиту, складеного користувачем);

7) прийняття рішення (здійснюється фахівцем на основі ретельного аналізу результатної інформації).

Обов'язковими елементами забезпечення автоматизованої інформаційної технології управління є:

– інформаційне забезпечення (сукупність проектних рішень щодо обсягів, розміщення, форм організації інформації);

– технічне забезпечення (включає комплекс технічних засобів, методичні та керівні матеріали, технічну документацію і обслуговуючий персонал);

– програмне забезпечення (включає загальносистемні і спеціальні програми, інструктивно-методичні матеріали щодо застосування засобів програмного забезпечення та обслуговуючий персонал);

– математичне забезпечення (сукупність математичних методів, моделей і алгоритмів обробки інформації, використовуваних при вирішенні функціональних завдань);

– лінгвістичне забезпечення (сукупність мовних засобів для формалізації природної мови, побудови і поєднання інформаційних одиниць у ході спілкування персоналу із засобами обчислювальної техніки);

– організаційне забезпечення (комплекс документів, що регламентують діяльність персоналу автоматизованої інформаційної технології управління в умовах функціонування автоматизованої системи управління);

– правове забезпечення (сукупність правових норм, що регламентують правовідносини при її створенні);

– ергономічне забезпечення (сукупність методів і засобів, використовуваних на різних етапах розробки та функціонування автоматизованих інформаційних технологій для створення оптимальних умов високоефективної і безпомилкової діяльності персоналу в ній і її якнайшвидшого освоєння).

Інформаційні технології використовуються в багатьох сферах управлінської діяльності, таких як:

- плануванні ресурсів;
- організації бухгалтерського обліку;
- організації постачання і збуту;
- взаємодії з клієнтами;
- регулюванні споживчого попиту і т. д.

Управління пов'язане з обміном інформацією між підрозділами підприємства, а також підприємства з навколишнім (зовнішнім) середовищем. *Інформація* – найважливіша складова як виробничого, так і управлінського процесу. Управлінська інформація являє собою різноманітні відомості економічного, технологічного, соціального, юридичного та іншого змісту.

Характеристиками управлінської інформації є:

- великий обсяг;
- складність обробки;
- багаторазове використання;

- оновлення та перетворення;
- безліч джерел і споживачів та ін.

Перелік завдань, які повинні бути вирішені при використанні інформаційних систем управління на різних рівнях управління підприємством та для різних його служб (табл. 9.2).

**Таблиця 9.2 – Основні задачі інформаційних систем управління організацією (за рівнями та службами управління)**

<b>Рівні та служби управління</b>	<b>Задачі</b>
Керівництво підприємства	Забезпечення достовірною інформацією про фінансовий стан компанії на поточний момент і підготовка прогнозу на майбутнє. Забезпечення контролю за роботою служб підприємства. Забезпечення чіткої координації робіт і ресурсів. Надання оперативної інформації про негативні тенденції, їх причини і можливі заходи щодо виправлення ситуації. Формування повного уявлення про основні показники діяльності організації
Фінансово-бухгалтерські служби	Повний контроль за рухом коштів. Реалізація необхідної менеджменту облікової політики. Оперативне визначення дебіторської та кредиторської заборгованостей. Контроль за виконанням договорів, кошторисів і планів. Контроль за фінансовою дисципліною. Відстеження руху товарно-матеріальних потоків. Оперативне отримання повного набору документів фінансової звітності
Управління виробництвом	Контроль за виконанням виробничих замовлень. Контроль за станом виробничих потужностей. Контроль за технологічною дисципліною. Ведення документів для супроводу виробничих замовлень (забірні карти, маршрутні карти). Оперативне визначення фактичної собівартості виробничих замовлень
Служби маркетингу	Контроль за просуванням нових товарів на ринок. Аналіз ринку збуту з метою його розширення. Ведення статистики продажів. Інформаційна підтримка політики цін і знижок. Використання бази стандартних листів для розсилки. Контроль за виконанням поставок замовнику в потрібні терміни при оптимізації витрат на транспортування
Служби збуту та постачання	Ведення баз даних товарів, продукції, послуг. Планування термінів поставки і витрат на транспортування. Оптимізація транспортних маршрутів та способів транспортування. Комп'ютерне ведення контрактів
Служби складського обліку	Управління багатоланковою структурою складів. Оперативний пошук товару (продукції) по складах. Оптимальне розміщення на складах з урахуванням умов зберігання. Управління надходженнями з урахуванням контролю якості. Інвентаризація

#### **4. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації**

До споживачів управлінської інформації відносяться:

- усі менеджери, які приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих;
- усі працівники апарату управління;
- зовнішні органи, що мають право на одержання інформації;
- засновники і власники акцій організації.

Внутрішня інформація представляється, як правило, у формі регулярних звітів.

У залежності від звітного періоду це можуть бути:

- щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення;
- щотижневі звіти (аналіз виконаних робіт, контроль і аналіз планів і проектів);
- щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проекти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти;
- щоквартальні, піврічні і річні звіти (рахунок доходів і витрат, балансовий звіт, джерела і використання фондів, результати роботи структурних підрозділів).

Ступінь деталізації і форма представлення інформації залежать від адресата (споживача). Вимоги до обсягу інформації розробляються відповідно до змісту виконуваної роботи і рівня управління: чим вище посада, тим більш узагальненою повинна бути інформація, що надходить.

Варто дотримуватися принципу знати тільки необхідне: незалежно від становища співробітника в організації, він повинен одержувати тільки ту інформацію, яка йому необхідна для виконання своїх обов'язків.

Правила поширення інформації повинні забезпечувати, з одного боку, надання тільки необхідної для виконання відповідних функцій інформації, з іншого боку – не відмовляти в необхідній інформації тим, кому вона потрібна.

Основними перешкодами при обміні управлінською інформацією найчастіше бувають:

- різний статус, становище відправника й одержувача, їхнє упереджене ставлення один до одного чи до змісту повідомлення;
- відсутність у одержувача інтересу до інформації, незрозуміння її важливості;
- розходження в розумінні символів і термінів, за допомогою яких відбувається інформаційний обмін;
- фізичні і психологічні фактори (погана пам'ять, стомлення, імпульсивність, не уважність, зайва емоційність, нетерплячість, забігання вперед, постійне коментування почутого).

Процес обміну інформацією значно полегшує стислість, ясність, недвозначність повідомлень, у якій би формі вони не передавалися.

Надійності інформаційного обміну сприяє постійний контроль за її змістом, способами передачі і прийому, використання паралельних інформаційних каналів, а також дублювання усної інформації письмовою.

Створена в будь-якій організації система інформації неминує призведе до нагромадження інформації про конкурентів. Важливий момент: якщо організація працює відповідно до етичних норм бізнесу, це зовсім не значить, що і всі конкуренти дотримуються таких же принципів. Конкуренти можуть здійснювати реальні і рішучі дії з метою одержання конфіденційної інформації. Значить, *інформацію необхідно охороняти*.

Підхід до розробки заходів безпеки повинен будуватися на припущенні самого гіршого з боку конкурентів.



При розробці інформаційних структур організації варто передбачити ефективний доступ до інформації й одночасно її надійний захист.

Перш ніж розробляти систему заходів для захисту інформації, варто одержати відповіді на такі питання:

- які відомості не можна ховати, захищати від доступу до них (від кого?);
- які відомості не вигідно ховати (чому?);
- які відомості підлягають охороні (ким і від кого?).

Відомості, які не можна захищати від доступу до них. Відповідь на це питання дає постанова Кабінету Міністрів України про перелік відомостей, що не можуть складати комерційну таємницю.

Претендувати на ознайомлення з цими відомостями можуть у межах своєї компетенції:

- прокурор, у випадках, передбачених законом;
- правоохоронні органи при порушенні кримінальної справи;
- податкові служби;
- аудиторські організації (на прохання власників фірм);
- профспілки;
- державні установи;
- екологічні організації;
- підприємства і приватні особи, що вступають в угоду.

*Відомості, які не вигідно приховувати самій організації.*

Насамперед, це рекламна інформація. Однак її поширення має не тільки позитивний, але і негативний бік, оскільки вона допомагає злочинцям вийти на об'єкт майбутнього зазіхання, вивчити його слабкі сторони (недоліки в системі охорони продукції, нових технологій, розробок, уразливі з точки зору закону види діяльності) і прийняти рішення, яким шляхом отримати свою вигоду. Реклама також істотно полегшує роботу конкурентів по вивченню супротивника.

Охороні підлягають відомості, що являють собою господарську, комерційну цінність, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, і на них не поширюється законний доступ третіх осіб. Захисту підлягає не вся інформація, а тільки та, котра являє цінність для підприємства. При визначенні цінності інформації критерієм служить такий показник, як корисність даних і відомостей.

Основними заходами, що сприяють захисту інформації, є режимні заходи, тобто спеціальні заходи, спрямовані на запобігання витоку важливих відомостей.

Проблему комерційної безпеки організації доцільно розкласти на такі складові:

- визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю;
- виявлення каналів можливого витоку важливої і цінної інформації;
- вивчення можливих шляхів і способів видобутку важливих відомостей конкурентами;
- розробка організаційних заходів щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.

*Відомості, що становлять комерційну таємницю.* Відповідно до закону, до комерційної таємниці відносять відомості, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, такого роду відомості складають приблизно 5% інформації, що циркулює в організації. Це найбільш важлива і цінна інформація.

Оскільки розробка і постійне дотримання заходів захисту інформації вимагають значних витрат, то, насамперед, необхідно визначити перелік відомостей, що можуть складати комерційну таємницю.

Звичайно до комерційної таємниці належать такі дані і відомості:

- кількісні показники випуску товарів (послуг);
- форми і методи збуту товарів і послуг;
- продуктивність праці і витрати виробництва;
- технологія виробництва і її модифікація;
- цінова і збутова політика;
- порівняльні характеристики власного асортименту і товарів конкурентів;
- виробничі, комерційні і фінансово-кредитні відносини з партнерами;
- плани організації по розширенню, зміні, диверсифікації чи згортанню виробництва;
- факти ведення комерційних переговорів;
- результати і плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- перспективні методи управління;
- відомості, які можуть бути використані, щоб зашкодити репутації організації;
- відомості про плинність кадрів, про провідних спеціалістів, про співробітників, що працюють за сумісництвом в інших організаціях;
- відомості про наявність сил, можливостей і умов для захисту комерційної таємниці.

*Основні канали витоку інформації.*

Втрата важливої і цінної інформації найчастіше відбувається по таких каналах:

- участь у переговорах, спільна діяльність з іншими фірмами;
- офіційні документи, рекламні матеріали, публікації в пресі, виступи представників організації на нарадах, конференціях, на телебаченні і радіо;
- сторонні спостерігачі (консультанти, експерти, візитери, стажисти, екскурсії);
- місця нагромадження інформації (комп'ютери, архіви, сміття);
- бесіди на виробничі теми за межами організації;
- скривджені співробітники організації;
- забуті пенсіонери організації;
- центри розподілу інформації (секретарі, технічний персонал, телефонні комутатори).

Шляхи і способи видобутку важливих відомостей конкурентами.

Численні спостереження і розслідування випадків витоку комерційної

інформації, важливих і цінних відомостей дозволили виділити п'ять основних шляхів отримання інформації про конкурентів:

- підкуп, шантаж, переманювання співробітників організації, якою цікавляться, впровадження в неї своїх агентів;
- вивідування даних у співробітників організації, якою цікавляться, в ході різних бесід, дискусій, опитувань;
- проникнення в комп'ютерні мережі і бази даних;
- викрадення важливих і цінних документів;
- підслуховування телефонних переговорів.

Таким чином, перелік найбільш ефективних і розповсюджених методів і способів збору інформації про конкурентів виглядає так:

- збір відкритих інформаційних матеріалів;
- ознайомлення з матеріалами, документами, зразками продукції;
- візуальне і технічне спостереження;
- бесіди зі співробітниками досліджуваної організації при особистих зустрічах;
- нав'язування дискусій з проблем, що цікавлять, у ході нарад, конференцій, переговорів;
- розсилання на адресу організацій і їхніх провідних співробітників різного роду опитувальників і анкет;
- фальшиві пропозиції роботи на привабливих умовах фахівцям фірми, якою цікавляться;
- зманювання робітників та службовців конкурента для одержання інформації;
- підкуп співробітників, що володіють потрібною інформацією;
- приватне переписування вчених, наукових і дослідницьких центрів із провідними спеціалістами організації;
- прослуховування телефонних розмов;
- викрадення документів і інших джерел інформації;
- вивчення безлічі різних джерел інформації, що містять фрагменти необхідних відомостей.

Заходи щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації. З наведених вище даних видно, що найважливішою ланкою в забезпеченні схоронності комерційної таємниці є співробітники організації. Встановлено, що збереження комерційної таємниці організації на 80% залежить від правильного добору, розміщення і виховання кадрів, а основним напрямком діяльності по збереженню комерційної таємниці є стабільність персоналу організації.

Оберігати інформацію від витоку повинні всі співробітники організації, починаючи з самого вищого керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками.

Закордонні фірми, наприклад, розробляють кодекси (правила службової поведінки), де містяться статті, що забороняють їх співробітникам:

- передавати стороннім особам відомості, які містять комерційну таємницю;
- укладати угоди, що можуть підірвати довіру до фірми з боку клієнтів;

- давати і брати хабара;
- навмисно завдавати економічної шкоди;
- влаштовуватися без санкції керівництва на роботу за сумісництвом.

Як надійно захистити інформацію від витоку:

- створювати матеріальні і моральні стимули, що спонукають персонал до сумлінної, чесної і творчої роботи;
- забезпечувати довгострокову роботу співробітників в організації, боротися з плинністю кадрів;
- залучати співробітників до вироблення управлінських рішень;
- створювати умови для службового зростання і просувати на керівні посади найбільш достойних працівників;
- розставляти людей відповідно до їх здібностей;
- спостерігати за новими працівниками;
- організувати надійну, ефективну і жорстку систему контролю за дотриманням норм і правил захисту інформації;
- конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
- створити гнучку систему звільнення кадрів, яка не травмує людей;
- обмежити місця прийому відвідувачів і постійно їх супроводжувати;
- обмежити кількість стажистів і тимчасових співробітників;
- знищувати всі документи, як тільки вони стали непотрібними;
- кодувати чи захищати паролем дані в комп'ютерах;
- контролювати доступ до комп'ютерів;
- періодично копіювати цінну інформацію і зберігати її в надійному місці;
- обмежити обсяг вихідної інформації до необхідного мінімуму;
- поруч із справжньою інформацією розміщати неправдиву;
- розріджувати справжню інформацію, давати її частинами або в загальному вигляді;
- збільшувати обсяг інформації за рахунок надмірних, непотрібних або помилкових даних;
- телефон, електронну пошту використовувати з застосуванням відповідних організаційних і технічних заходів захисту;
- замикати на ключ усі важливі документи наприкінці робочого дня.

Заходи, що рекомендуються, особливо якщо вони застосовуються комплексно, досить ефективні, однак варто пам'ятати, що велика частина важливої інформації потрапляє до конкурентів через недбалість персоналу. Необхідно регулярно і наполегливо повторювати всім працівникам організації ці елементарні вимоги і заходи інформаційної безпеки доти, поки вони не стануть природними діями, які працівник виконує автоматично, не задумуючись. Домогтися цього непросто, потрібні значні зусилля, особливо на початковому етапі.

## Практикум до теми 9

1. Користуючись завданням теми 4, відобразіть на організаційній структурі процес комунікацій між адміністрацією підприємства та підлеглими.
2. Наведіть на прикладах, основні сфери, в яких виникають комунікації.
3. Що розуміється під поняттям «шуми» у процесі комунікацій? Наведіть види та приклади.

### *Ситуаційна вправа*

Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня.

Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

## Контрольні запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «інформація в менеджменті».
2. Назвіть основні вимоги до інформації.
3. Класифікація інформації та її характеристика.
4. Назвіть особливості інформації як одного із основних факторів здійснення управлінського процесу.
5. Перелічіть і охарактеризуйте основні джерела та канали управлінської інформації.
6. Назвіть джерела управлінської інформації.
7. Охарактеризуйте операції, які проводять з управлінською інформацією?
8. В яких саме видах може існувати інформація?
9. Перелічіть складові комерційної безпеки організації.
10. Які існують вимоги до інформаційного забезпечення адміністративного управління?
11. Визначити вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.
12. Як охороняти комерційну таємницю організації?
13. Що ви розумієте під словом «комунікація»?
14. Яка відмінність між формальними та неформальними комунікаціями?
15. Назвіть складові елементи процесу комунікацій. З яких етапів складається цей процес?
16. Що ви розумієте під зворотним зв'язком у процесі комунікації?
17. Наведіть визначення поняття «документація». За якими ознаками класифікують документацію?
18. Що таке діловодство? Які його основні функції?

## Тести для самоперевірки

1. Комунікації у менеджменті – це:  
а) вид управлінської діяльності;

- б) прийоми впливу керуючої системи на керовану;
- в) формалізований метод менеджменту;
- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми;
- д) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням.

2. Комунікації в організації бувають:

- а) централізованими;
- б) неформальними;
- в) інтуїтивними;
- г) функціональними;
- д) непрямими.

3. Вид комунікації, який передбачає спілкування за допомогою жестів, називається:

- а) мімічним;
- б) невербальним;
- в) вербальним;
- г) семантичним;
- д) імітаційним.

4. Неформальні комунікації в організації дають змогу:

- а) посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, підвищити трудову активність персоналу;
- б) поширюватись неправдивій, невідповідній і нечіткій інформації;
- в) розвиватись конфліктним ситуаціям.

6. Елементами комунікаційного процесу в організації є:

- а) відправник, ідея, повідомлення, отримувач;
- б) відправник, повідомлення, канал, отримувач;
- в) відправник, повідомлення, отримувач, шум;
- г) відправник, ідея, повідомлення, отримувач, шум.

7. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:

- а) релевантною;
- б) службово-інформаційною;
- в) адміністративною;
- г) достовірною;
- д) спеціальною.

8. В організації інформація за змістом буває:

- а) недостовірною;
- б) спеціальною;
- в) надлишковою;
- г) децентралізованою;
- д) технологічною.

9. Елементами графіка як способу наочного зображення стану і способу виробничо-господарської діяльності в організації, є:

- а) легенда;
- б) наказ про затвердження;
- в) технологія;

- г) посадовий оклад;
- д) кодування.

10. Документація у ході здійснення комунікацій в організації – це:

- а) письмове надання інформації про факти, події, явища;
- б) способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- в) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням;
- г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

11. В організації документація за призначенням буває:

- а) типовою;
- б) таємною;
- в) простою;
- г) разовою;
- д) службово-інформаційною.

12. Основні перепони в організаційних комунікаціях:

- а) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;
- б) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;
- в) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження.

13. Діловодством у менеджменті вважається:

- а) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;
- б) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- в) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- г) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- д) відображення характерних ознак досліджуваного об'єкта.

14. Незадовільна структура управління є перепорою для такого виду комунікацій, як:

- а) структурний;
- б) організаційний;
- в) міжособистісний;
- г) лінійно-функціональний;
- д) вербальний.

15. На шляху міжособистісних комунікацій в організації виникають такі перепони:

- а) семантичні бар'єри;
- б) незадовільна структура управління підприємством;
- в) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- г) недоліки мотиваційної системи;
- д) відсутність харизматичних якостей у керівника.

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Індивідуальна робота має за мету поглибити знання з дисципліни «Адміністративний менеджмент». Вона передбачає написання та презентацію на практичному занятті есе за однією з наведених нижче тем. Критерії оцінювання: індивідуальні завдання оцінюються у 10 балів, з них: 2 – оформлення, 3 – захист, 5 – зміст.

### Теми індивідуального завдання

1. Школи менеджменту, їх актуальність сьогодення.
2. Вимоги до управлінських рішень й їхня класифікація.
3. Методи підготовки управлінських рішень.
4. Методи вибору рішень.
5. Методи впливу на виконавців.
6. Прийняття рішень при роботі зі службовою документацією.
7. Групові або колективні методи прийняття рішень.
8. Вимоги до керівника й стиль керівництва.
9. Технологія й психологія ділового спілкування.
10. Управлінські ситуації при діловому спілкуванні.
11. Правила ведення ділових бесід і переговорів.
12. Мистецтво переговорів.
13. Планування, організація й проведення нарад.
14. Правила проведення дискусії.
15. Регулювання уваги аудиторії.
16. Кар'єра в організації.
17. Імідж і його доданки.
18. Інформаційні ресурси організації.
19. Інформаційні системи й технології.
20. Документаційне забезпечення керування.
21. Глобалізаційні аспекти в адміністративному менеджменті.
22. Територіальні, культурні особливості керування в різних країнах.
23. Державне управління і сучасний менеджмент.
24. Проблеми модернізації державного управління України.
25. Інновації в державному управлінні: механізм реалізації й оцінки.
26. Підвищення ефективності роботи апарата управління, напрямки і методи.
27. Аналіз використання сучасних методів менеджменту в органах державної влади (міністерствах, обласних адміністраціях, місцевих).
28. Організація системи державного керування у великому місті (мегаполісі).
29. Державне регулювання використання Інтернету: політика, проблеми і тенденції.
30. Державна кадрова політика: мети, пріоритети і результати.



## ГЛОСАРІЙ

### А

**Автоматизована система управління** – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного та економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців та оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації.

**Адміністративна відповідальність і стягнення** застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.

**Адміністративна мотивація** – 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).

**Адміністративний вплив** – це цілеспрямована зміна суб'єктом управління стану об'єкта.

**Адміністративний контроль** – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і процеси що в ній відбуваються, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

**Адміністративний менеджмент** – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-распорядчі форми управління.

**Адміністративні методи** – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

**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.

**Адмініструвати** – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти.

## Б

**Баланс** – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

**Балансовий метод** – ґрунтується на взаємозв'язку наявних та необхідних ресурсів. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться шукати додаткові джерела для покриття дефіциту. Якщо ресурсів надлишок, то необхідно розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів: матеріально-речових, вартісних, трудових.

## В

**Важіль** – первинний механізм. У адмініструванні використовуються поняття важелів впливу, дії, тиску. Важіль безпосередньо утворює механізм або його складові, а інструмент застосовується як уніфікований засіб.

**Винагорода за кінцевий результат діяльності** пов'язана з досягнутими показниками, тому вона повинна відповідати дійсному внеску кожного управлінця, бути справедливою, спонукати працівника до досягнення в майбутньому вищих показників.

**Відкритий офіс** – у такому офісі більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями - шафами, стелажми і столами.

**Відповідальність** – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

**Вказівка** здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління.

**Влада** – потенційна або реальна можливість впливу на навколишніх.

**Внутрішньофірмова кар'єра** – передбачає зміну стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

**Вплив** – психологічний (емоційний або розумовий) вплив, який здійснюється на людей з метою зміни поведінки.

**Врівноважені рішення** приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій.

## Г

**Горизонтальні зв'язки** – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації.

## Д

**Делегування** – передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

**Державно-адміністративне управління** – вид державної діяльності з

управління справами держави, в межах якого практично реалізується виконавча влада.

**Деструктивні** (або **негативні**) цілі спрямовані на розчленування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації.

**Децентралізація** – це передача, або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Це забезпечує зменшення обсягу робіт вищого керівництва, звільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижніх рівнів управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що в свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

**Дисциплінарна відповідальність і стягнення** застосовуються у випадку порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником.

**Діловодство** – ведення документації, передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, погодження, просування на підприємстві та зберігання.

**Діловодство** (документаційне забезпечення управління) – це галузь діяльності, що забезпечує документування і організацію роботи з офіційними документами на підприємстві. Порядок руху документів в організації закріплюється в схемах проходження документів, що розробляються службою документаційного забезпечення і затверджуються керівництвом організації.

**Документообіг** – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення.

**Допоміжні служби** – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. їхня діяльність полягає в наданні іншим службам (насамперед, оперативним) допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг.

## **Е**

**Економічна мотивація** – полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків.

**Елементарна структура** – це коли організацією здатен управляти один керівник.

## **З**

**Заключний контроль** – зворотній зв'язок здійснюється після того, як робота виконана, або після завершення контрольованої діяльності.

## I

**Ієрархічний тип управління** – розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень.

**Ієрархія** – це розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого.

**Імпульсивні рішення** менеджери легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити й оцінити. Ці рішення є недостатньо обґрунтованими та надійними.

**Інертні рішення** є результатом обережного пошуку менеджера, але не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

**Інструмент** – універсальна форма організації зовнішнього впливу.

**Інтуїтивне рішення** менеджера будується на власному досвіді і відчутті вірності власного вибору. В основі рішення, побудованого на думці, знаходяться знання і досвід минулого.

**Інформаційна технологія** – 1) це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; 2) обчислювальна техніка і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їхні практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

**Інформаційні технології в управлінні** – це комплекс методів переробки розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

**Інформація** – найважливіша складова як виробничого, так і управлінського процесу. Управлінська інформація являє собою різноманітні відомості економічного, технологічного, соціального, юридичного та іншого змісту.

## K

**Календар робіт** – документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектної команди, вихідних та святкових днів.

**Кваліфікаційний тип управління** – передбачає розподіл робіт за функціями управління й закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією, стажем роботи й особистими здібностями останніх.

**Класичний офіс** – це офіс закритого (кабінетного) типу. Його використання передбачає класичну схему планування, що створює атмосферу усамітненості та спокою.

**Комбінований офіс** – у такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізольовані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування.

**Конструктивні (або позитивні)** цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому та гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи.

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

**Кофіс** – синтез кафе та офісу, де за чашкою чаю можна обговорити робочі питання.

## Л

**Лінійні зв'язки** – це відношення, у яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і виступають у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки.

**Лінійні повноваження** – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони надають керівнику узаконену владу впливу на підлеглих.

## М

**Математично-статистичний метод** – зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дозволяють за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток.

**Матеріальна відповідальність і стягнення.** Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством.

**Матеріальна мотивація** – прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності.

**Менеджер** – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування підприємства.

**Менеджмент** – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, уміння досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект. Система не стала, а така, що постійно змінюється. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети.

**Мережевий графік** – це графічне подання робіт проекту, яке відбиває

їхню послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт й логічні зв'язки між ними.

**Метод управління** – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління.

**Методи управління** – це сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремого працівника з метою спонукати їх зробити визначені дії в інтересах підприємства.

**Механізм адміністративного контролю** – це сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації.

**Механізм адміністрування** – це цілеспрямовано функціонуюча система важелів, інструментів і процедур взаємодії різних суб'єктів і об'єктів, що представляє собою складну за природою, інтегральну за формою, динамічно функціонуючу організацію. Основна мета розробки і застосування механізму адміністрування - забезпечення цілеспрямованого функціонування організації. Крім того, він за допомогою різних процедур, режимів, параметрів, форм здійснює і забезпечує комунікаційну, інформаційну, виробничу та іншу необхідну адаптацію зв'язків організації.

**Моральна мотивація** – отримати визнання інших людей, яких вони поважають, почути схвальні слова. Для задоволення власних цілей працівник прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства.

**Мотив** – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість.

**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.

## **Н**

**Наказ** – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження.

**Наставляння** – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого.

**Неформальні зв'язки** – з'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника чи організації.

**Нормативний метод** – в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними та часовими.

**Нормування** як метод управління використовує норми, що мають конкретне числове вираження, і нормативи, що носять загальний, типовий характер і є основою для розробки норм.

## О

**Обережні рішення** характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів і відзначаються новизною та оригінальністю.

**Оперативні служби** – адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, виконуючи тим самим завдання, з якими пов'язано створення цієї адміністративної установи чи служби, наприклад, поштове відділення, муніципальна бібліотека, паспортний стіл.

**Організаційні рішення** – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою.

**Організація** – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

**Офіс** – це місце, де відбувається служба та ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією з метою пошуку оптимальних управлінських рішень.

**Офісні технології** – інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони являють собою сукупність комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією.

## П

**Планування** – це: 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення; 2) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми).

**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.

**Посадовий тип управління** – відбиває розподіл управлінських працівників в системі управління організацією за їхньою компетентністю.

**Постанова** приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією і громадськими організаціями.

**Поточне стимулювання** – застосовується для стабілізації чи корегування поточної роботи. Воно стосується результатів, які вже досягнуті, а в разі відсутності діяльності поточне стимулювання припиняється.

**Поточний контроль** – здійснюється безпосередньо в ході виконання процесу управління. Його об'єктом є діяльність працівників, а суб'єктом – безпосередній керівник-адміністратор.

**Прийняття рішення** – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймає участь персонал управління конкретної організації.

**Принципи управління** – це основні правила, що визначають настрій та функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Принципи управління являють собою його основні витoki, що впливають з відносин управління. Вони визначають вимоги до системи, структури та організації процесу управління.

**Проблема** – це складне питання або комплекс споріднених питань, розв'язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв'язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів.

**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).

**Професійний тип управління** – пов'язаний з розподілом управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою.

**Процес прийняття рішення** – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованого на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні.

## **Р**

**Раціональне рішення** в основному будується на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань. За характером особистості менеджера рішення поділяють на врівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні.

**Реальна влада** залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин.

**Регламентування** – полягає у встановленні статусу і цілей функціонування, повноважень, прав і відповідальності, правил і критеріїв оцінки діяльності об'єкта регламентування.

**Регулювання** – це система відносин, які забезпечують підтримку або зміну економічних явищ та їх зв'язків. Регулювання як явище притаманне колективній діяльності людей. Воно виникає разом із виробничою кооперацією і прогресує по мірі поглиблення функціонального поділу праці.

Ризикові рішення менеджери часто не обґрунтовують, тому що впевнені в собі.



**Рівень управління в організації** – це частина, у межах якої та відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими або нижчими рівнями.

**Рішення** – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання рішень.

**Розпорядження** – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня).

## С

**Система** – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

**Система управління** – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

**Стимул** – внутрішній або зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію

## Т

**Технологічний тип управління** – диференціація процесу управління на операції по збиранню, переданню, зберіганню й переробці інформації.

## У

**Управлінське рішення** – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту. Управлінське рішення є початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника.

## Ф

**Фахова кар'єра** – це різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних навичок, професійне зростання й вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник управління може пройти в межах однієї або різних організацій.

**Формальна влада** – це влада посади. Вона обумовлена роллю останньої у структурі управління, сукупністю належних їй прав (повноважень) і не пов'язана з особистісними якостями суб'єкта, що її займає.

**Формальні зв'язки** – це зв'язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

**Функціональні менеджери-адміністратори** – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації.

**Функція управління** – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюваний спеціальними прийомами і способами.

## Ц

**Централізація** – це концентрація прав прийняття рішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні управління. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручуванню інформації під час передачі її через усі рівні управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення делегуються зверху вниз, дозволяє використовувати досвід і краще розуміти цілі організації, які притаманні керівникам вищих рівнів управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

**Цільова комплексна програма (ЦКП)** – система ув'язаних між собою за змістом, термінами, виконавцям, ресурсам заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми. У такій програмі повинні бути представлені цілі, шляхи і засоби вирішення програмної проблеми.

## Ш

**Штабні повноваження** – це повноваження, засновані на виконанні певної функції.

**Штабні служби** – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проектів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Конституція України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 30 верес. 2016 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2016. – 76 с. – (Закони України).
2. Про місцеве самоврядування в Україні, Про добровільне об'єднання територіальних громад, Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закони України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 22 квітня 2016 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2016. – 116 с. – (Закони України).
3. Про статус депутатів місцевих рад, Про службу в органах місцевого самоврядування, Про місцеві державні адміністрації : Закони України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 22 жовтня 2015 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2015. – 76 с. – (Закони України).
4. Про державну службу : Закон України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 вересня 2016 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2015. – 88 с. – (Закони України).
5. Адмінреформа: перелік центральних органів виконавчої влади та схема їх взаємодії / Затверджено Указом Президента України від 9 грудня 2010 року № 1085/2010. – К. : Паливода А.В., 2010. – 26 с. – (Закони України).
6. Бакуменко В. Д. Адміністративний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Бакуменко, В. І. Тимцуник. – К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. – 334 с.
7. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник [та ін.] ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
8. Бодров В. Г. Державне регулювання економіки та економічна політика : навч. посібник / В. Г. Бодров, О. М. Софронова, Н. І. Балдич. – К. : Академвидав, 2011. – 520 с.
9. Вачугов Д. Д. Практикум по менеджменту. Деловые игры : учеб. пособие для вузов / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова ; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Высшая школа, 2001. – 192 с.
10. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : КОНДОР, 2004. – 598 с.
11. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания : [пер. с англ.] / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 271 с.
12. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організація : навч. посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2014. – 256 с.
13. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посібник / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 216 с.
14. Гордієнко Л. Ю. Публічне врядування : навч. посібник / Л. Ю. Гордієнко, С. В. Лукашев. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 388 с.

15. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.
16. Кузнецова И. А. Государственное и муниципальное управление : конспект лекцій / И. А. Кузнецова – М. : Эксмо, 2014. – 160 с.
17. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одинцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов [та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одинцової. – Х. : Вид. ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.
18. Публічне адміністрування в Україні : навч. посібник / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. – Х. : Вид. ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 306 с.
19. Діловодство у державних установах : збірник інструкцій / упоряд. Є. К. Пашутинський. – 2-е вид., змін. – К. : КНТ, 2014. – 596 с.
20. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : [пер. с англ.] учеб. пособие / П. Друкер ;– М. : «Вильямс», 2001. – 272 с.
21. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения : [пер. с англ.] / П. Друкер ;– М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
22. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – Т. 8. – 630 с.
23. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. Занюк. – К. : Эльга-Н, 2001. – 117 с.
24. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности / А. Г. Здравомыслов. – М., 1986. – 224 с.
25. Зигерт В. Руководить без конфликтов : [пер. с нем.] / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 336 с.
26. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко, 2-е изд. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
27. Лепейко Т. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашев. – Х. : «НЖЕК», 2005. – 440 с.
28. Мельнік А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник / А. Ф. Мельнік, А. Ю. Расіна, Н. М. Кривокульська ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Професіонал, 2014. – 464 с.
29. Менеджмент установ і організацій : навч. посібник / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Професіонал, 2006. – 343 с.
30. Менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
31. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под. ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2001. – 144 с.
32. Найдъонов В. С. Основи державного регулювання економіки : навч. посібник на матеріалах України / В. С. Найдъонов. – Нежин : Аспект-Поліграф, 2012. – 260 с.

33. Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
34. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного : навч. посібник / Н. Р. Нижник, О. А. Машков ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ, 1998. – 160 с.
35. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
36. Общий и специальный менеджмент : учебник / общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : РАГС, 2011. – 568 с.
37. Основи держави і права України : навч. посібник / укл. колектив авторів юридичного факультету УАБС ; за ред. В. В. Сухоноса. – Суми : Університетська книга, 2013. – 388 с.
38. Пічугіна Т. С. Державне та регіональне управління : навч. посібник у структ.-логіч. схемах / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 329 с.
39. Прієшкіна О. В. Місцеве самоврядування в Україні. Правове регулювання безпосередньої демократії : навч. посібник / О. В. Прієшкіна. – К. : Кондор, 2014. – 336 с.
40. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи : навч. посібник для дист. навч. / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська. – К. : Україна, 2014. – 440 с.
41. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко [та ін.] ; за заг. Н. Л. Гавкалової. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 312 с.
42. Теорія держави і права. Академічний курс : підручник / за ред. О. В. Зайчука, Н. М. Оніщенко. – К. : Юрінком Інтер, 2015. – 688 с.
43. Тимощук В. Адміністративні послуги : посібник / В. Тимощук. – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 104 с.
44. Трілленберг В. Стратегія управління: адміністративний менеджмент у державних управлінських установах : Конспект лекцій і семінарів / В. Трілленберг – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – 64 с.
45. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій / І. С. Фоломкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – 101 с.
46. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник / О. А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2022. – 142 с.

### **Інформаційні ресурси**

47. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
48. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).
49. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

50. Офіційний сайт Міністерства праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua).
51. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
52. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).
53. Право. Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html](http://www.legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html).
54. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrpravo.cjm](http://www.ukrpravo.cjm).

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ЗАБРОДСЬКА Ганна Іванівна

# АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту ЗЕД та туризму  
д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун  
Техн. редактор Н. А. Кобилко

План 2017 р., поз. 190/

Підп. до друку 21.12.2017 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM); супровідна  
документація. Об'єм даних 6,79 Мб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4417 від 10.10.2012 р.