

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Ректор, професор \_\_\_\_\_ С.В. Іванов**  
(підпис)

**«26» червня 2013 р.**

**С. П. ДУНДА**

**М. П. ПОБЕРЕЖНА**

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**для студентів напряму**

**6.030601 «Менеджмент»**

**денної та заочної форм навчання**

Всі цитати, цифровий та фактичний матеріал, бібліографічні відомості перевірені. Написання одиниць відповідає стандартам

Підпис авторів \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 р.

**СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри

менеджменту

як конспект лекцій

Протокол № 14

від 28 січня 2013 р.

Реєстраційний номер електронного  
конспекту лекцій у НМВ  
46.17-26.06.2013

**КИЇВ НУХТ 2013**

**Дунда С.П., Побережна М.П.** Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. – К.: НУХТ, 2013. – 122 с.

Рецензент: **Н. С. Скопенко**, д-р екон. наук, доц.

**С.П. Дунда**, канд. екон. наук

**М.П. Побережна**

## **АНОТАЦІЯ**

Конспект лекцій призначений для опанування теоретичних знань та практичних навичок адміністрування, керівництва людьми, які потрібні сучасному менеджеру для досягнення цілей організації, а також вивчення адміністративних методів управління, способів адміністративного впливу та ресурсів адміністрування, якими розпоряджається керівник.

## Тема 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту
- 1.2. Класична адміністративна школа
- 1.3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера
- 1.4. Принципи адміністративного управління
- 1.5. Критика концепції адміністративного менеджменту

**Ключові терміни та поняття:** бюрократія, бюрократизм, принципи, адміністративний менеджмент, класична адміністративна школа.

**Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:**

- етапи розвитку адміністративного менеджменту;
- ознаки та характеристики бюрократії за М. Вебером;
- принципи адміністративного управління А. Файоля;
- переваги та недоліки концепції адміністративного менеджменту.

### ***1.1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту***

Менеджмент визначають як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними, ставлячи цілі і розробляючи засоби їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників для досягнення певних цілей. Тому менеджмент є умінням досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви, поведінку людей, які працюють в організації, його можна розглядати як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи, організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів.

У процесі розвитку менеджменту можна виділити декілька етапів. Перший, основоположний етап (1880-1920) - *ділове адміністрування*. Це один з основних елементів управління персоналом в організації, яка успішно працює. Його визначають науковий менеджмент Ф. Тейлора, бюрократія М. Вебера та функціональний підхід А. Файоля.

### ***1.2. 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 «класиків» 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.

Ці ідеї були використані «класиками» під час вивчення адміністрування. Розроблені класичною школою принципи управління торкаються двох основних аспектів. Один з них - обґрунтування раціональної системи управління організаціями, другий стосується побудови структури організації. Найбільш важливі постулати 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. Він розробив принципи управління, щоб пояснити керівникам, як виконувати свої функціональні обов'язки і показав, що складний процес управління можна розділити на послідовно пов'язані сфери та функції. Його думка, що управління є безперервним процесом, який починається з планування та закінчується контролем, є актуальною і в наш час.

*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. Американці завжди наголошували на практичній значимості досліджень адміністративного управління; а їхні наукові розробки містили практичні рекомендації.

### *1.3. 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 протигагу 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. 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 знизилася 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 (5)*:

- 1) керівництво офіційними справами здійснюється незмінними методами;
- 2) рішення спирається на комплекс норм і принципів, які визначають обов'язки кожного функціонера в його управлінсько-виконавчої 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, сувора 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.

Таким чином, бюрократію М. Вебер представляв як наслідок процесу раціоналізації суспільства і культури з широкими можливостями впливати на всі сфери суспільного життя. Запорукою високої професійності бюрократії є:

- чітка організація постійно діючого, підпорядкованого регламентові апарату чиновників, де кожний займає певне становище завдяки особистій незалежності;
- призначення за угодою (контрактом);
- одержання належної заробітної плати; відповідна професійна кваліфікація;
- відокремлення приватного життя від службової діяльності;
- можливість службового зростання і службової недоторканності.

Порушення цих умов призводить до втрати особистої незалежності чиновника і до виникнення казнокрадства, хабарництва, зловживання службовим становищем, сваволі, формалізму тощо.

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.

#### **1.4. 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.* 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.

### ***1.5. 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. У

результаті менеджери є заручниками самих систем, якими покликані управляти. Вони не розуміють ні динаміку систем, ні те, як уплинути на неї, щоб досягти організаційних цілей. Ідея про менеджера як про людину, що знає все і може спланувати роботу організації на базі наукових методів, в основному не відповідає сьогоднішньому дню».

Здатність зрозуміти основні взаємозв'язки, що впливають з часом на поведінку 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.

Осмислення і використання систем дозволяє менеджерам створити „самонавчальну організацію”, яка має характеристики, аналогічні складним адаптивним системам, що вчені виявляють у природі. Це високодецентралізована 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.

*Література:* [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 20; 22]

***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть найбільш важливі постулати класичної школи менеджменту.
2. Розкрийте сутність етапів розвитку теорії адміністративного управління.
3. Розкрийте поняття організації ідеального типу за М. Вебером
4. Дайте визначення терміну «бюрократія».
5. Назвіть основні ознаки бюрократії.
6. Якими умовами та принципами визначається ефективність бюрократії?
7. Якими вимогами повинна регламентуватись діяльність чиновників за М.Вебером?
8. Назвіть принципи адміністративного управління за А. Файолем.
9. В чому полягає критика концепції адміністративного менеджменту?

## **Тема 2. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ**

- 2.1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту
- 2.2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення
- 2.3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях
- 2.4. Адміністративні органи управління та їх різновиди
- 2.5. Адміністративні посади та їх ієрархія

**Ключові терміни та поняття:** Адміністрація, адміністрування, ресурси, адміністративний менеджмент, посада, посадова особа.

**Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:**

- сутність, функції адміністрації організації;
- елементи, функції, процедури, ресурси адміністрування в організації
- сутність адміністративного менеджменту
- особливості адміністративного менеджменту в некомерційних та громадських організаціях;
- склад адміністративних органів управління;
- ієрархію адміністративних посад в організації.

### ***2.1. 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.

У науковій літературі здобуло визнання трактування управління як поняття, що характеризує впорядкування взаємодії певної множини елементів або складових природи, суспільства, самої людини. Тобто управління – це структура й функції з упорядкування, збереження і цілеспрямованого розвитку системи. Це унормовуючий процес, що підтримує систему в заданому якісному й кількісному стані або переводить її в новий. Управління утворене людьми з метою свідомої саморегуляції їх життєдіяльності й залежить від стану суспільства, його закономірностей і форм, ідеалів і цінностей, від рівня розвитку й організації людського потенціалу.

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

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

До предметного кола поняття «адміністрація» входять поняття адміністрація як органи виконавчої влади, управління, а також керівний персонал установи, підприємства, організації. Адмініструвати – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти.

*Адміністрація* (від лат. Administratio - управління, керівництво) - керівництво фірми, підприємства, організації, апарат управління; коло осіб, уповноважених здійснювати оперативне управління, виступати в якості юридичної особи, офіційно представляти організацію, установа. До адміністрації підприємства, фірми прийнято відносити керівника (президента), його заступників (віце-президентів), виконавчих директорів, головного бухгалтера, провідних менеджерів. Керівника призначають засновники, а інших членів адміністрації приймає на роботу вже призначений керівник. Адміністрація несе всю повноту відповідальності за всі рішення в області управління підприємством.

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.

В організації необхідно закріплення місця адміністрації в організаційній структурі управління. Це встановлює мінімально необхідний і максимально можливий склад адміністрації і визначає її роль у побудові і здійсненні процесів управління організацією.

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 керувану 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 адміністрацією.

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

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

<i>Задача</i>	<i>Ключові функції</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Офіційна реєстрація	Складання та узгодження
Змістовна деталізація	Розподіл та формалізація
Організаційне оформлення	Зведення та формулювання
Функціональна регламентація	Розподіл та обмеження
Ієрархічна структурізація	Розподіл та побудова
Статусне позиціонування	Опис та разстановка
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
Курерське 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 диспетчерізація	Спостереження та зміни

Продовження табл. 2.1

1	2
Оперативне регулювання	Проведення та адаптація
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.

Істотна зміна складу фактично виконуваних підрозділом функцій приводить адміністрацію організації до вироблення висновків та внесення пропозицій про зміну статусу, підпорядкування, найменування або інших офіційно закріплених за даним підрозділом позицій.

У сучасних умовах у складі адміністрації або інших підрозділів створюються спеціальні групи, які цілеспрямовано займаються організаційними змінами і розвитком організації.

*Адміністрування* - процес розподілу, закріплення і виконання комплексу прав, обов'язків і відповідальності апарату управління організацією на основі системи чіткого планування, суворого нормування, регламентації, контролю та санкціонування. У теорії і практиці під адмініструванням прийнято розуміти широкий спектр проявів формалізації і регламентації зв'язків і залежностей, прав і повноважень, форм і структур, порядків і правил, квот і обмежень.

В організаційно-методичному розумінні адміністрування - це механізм забезпечення дотримання комплексу правовстановлюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу.

Адміністрування складається з діяльності керівників, фахівців і виконавців органів управління верхнього рівня організації, що забезпечує їх функціонування.

*Елемент адміністрування* - це складова частина складної організації дій персоналу (рис. 2.1).





**Рис. 2.1. Склад основних елементів адміністрування в організації**

Представлені на рис. 2.1 елементи адміністрування розкривають досить складний склад, що обумовлює відповідне взаємодія в адміністрації. Його форми і зміст залежать від специфіки конкретної організації. Система адміністрування менеджменту організації в межах здійснення комплексного впливу послідовно об'єднує і використовує ресурси (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Ресурси системи адміністрування менеджменту 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.

У реальних системах і процесах зустрічаються різноманітні прояви адміністрування. Різноманіття складу та зміст проявів адміністрування в менеджменті в загальному вигляді можна охарактеризувати системою найбільш часто використовуваних статичних і динамічних параметрів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Параметри прояву адміністрування в менеджменті

<i>Параметри</i>	<i>Статичні</i>	<i>Динамічні</i>
Часові	Терміни	Періоди
Режимні	Правила	Допуски
Зведені	Регламенти	Розклади
Складені	Квоти	Ранжування
Ранжуючі	Ієрархії	Послідовності
Кількісні	Пропорції	Прогресії
Змістовні	Класифікації	Програми
Організаційні	Структури	Процедури
Розпорядницькі	Повноваження	Дії
Розподіляючі	Порядки	Графіки
Комплексні	Системи	Механізми
Спеціалізовані	Обовязки	Функції

Зазначені в табл. 2.2 параметри відображають тільки найпоширеніші критерії та форми виділення, ідентифікації та оцінки проявів адміністрування в організації. Їх поділ на статичні і динамічні форми досить умовний, тому що в реальній організації вони часто перетинаються і тісно взаємодіють. Дані параметри і форми можуть застосовуватися не тільки в менеджменті організації.

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

## 2.2. *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.

Головною обов'язковою складовою адміністративного менеджменту є оперативно-регулюючий супровід функціонування організації. Воно здійснюється безперервно протягом усього життєвого циклу організації і являє собою безпосереднє керівництво діяльністю підлеглих. Грунтуючись на механізмах диспетчеризації та регулювання, такий супровід стає найбільш явним поданням змісту адміністративного менеджменту.

У зв'язку з цим 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 відповідальності для проведення контролю виконання, оцінки та стимулювання за результатами працівників і підрозділів;
- оперативно-регулюючому супроводі функціонування організації.

Виявлена і структурована роль адміністративного менеджменту в організації дозволяє досить чітко обґрунтувати, виділити і представити його позиціонування в системі сучасних знань. Адміністративний менеджмент тісно пов'язаний з іншими науками, такими як правові науки, філософія, математика, прикладна інформатика, соціологія, психологія, загальний менеджмент, управління персоналом, організаційна поведінка, організація праці керівника, статистика, облік та аналіз, документознавство та діловодство тощо. Адміністративний менеджмент не тільки використовує, а й формує сукупність прикладних знань і відповідних дисциплін, що забезпечують практичне застосування його ресурсів в управлінні сучасною організацією. Виділення адміністративного менеджменту в самостійну область знань було необхідною умовою забезпечення практики функціонування всієї сукупності систем і процесів управління на професійній основі.

*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 невіддільними 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). Вона несе підвищену відповідальність (соціальну, політичну, правову, моральну) за

невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків. Підвищена відповідальність посадових осіб обумовлена тим, що вони відповідають не тільки за свою особисту діяльність, а й за дії підлеглих, розпоряджаються матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, виконують найважливіші організаційно-розпорядчі функції щодо здійснення наданих їм повноважень і компетенції відповідних посадових осіб. Для посадових осіб в окремих законах встановлена адміністративна та кримінальна відповідальність.

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 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Значення адміністративного менеджменту для суб'єктів взаємодії з організацією

Суб'єкт	Значення		
	організаційне	методичне	системне
Керівник	Супровід керівництва підлеглими	Побудова механізму управління організацією	Забезпечення системи керівництва та управління
Підлеглий	Позиціонування в структурах та процедурах	Інструктування виконання обов'язків	Побудова системи взаємодії в організації
Прокуратор	Забезпечення подання звітності	Прозорість представлення організації	Стабілізація системи дотримання загальних вимог
Контрагент	Офіційне представлення організації	Адаптація інструментів взаємодії	Формування системи стійких відносин
Експерт	Можливість оцінки параметрів функціонування	Прозорість діючого механізму організації	Співставність систем та методів дій та оцінки
Клієнт	Забезпечення можливості взаємодії	Раціоналізація процедур та структур обігу	Закріплення системи оптимальних взаємовідносин

У практиці сучасної організації реальні об'єкти адміністрування характеризуються широким спектром різноманітних проявів. *Об'єктами адміністративного менеджменту є:*

- 1) відносини (установи, реєстрації, комунікації, субординації, взаємодії, розробки, побудови, розмежування, обмеження, ліквідації, корпоративні тощо);
- 2) зв'язку (інформації, комутації, ієрархії, компетенції, кооперації, лінійності, функціональності, централізації, сегментації, дослідження, перевірки, відповідальності, звітності тощо);
- 3) функції (стратегічні, загальні, конкретні, прикладні, локальні, спеціальні, допоміжні тощо);
- 4) процедури (планування, розробки, пропозиції, затвердження, розподілу, реалізації, контролю виконання, стимулювання, реорганізації тощо);

5) норми (взаємозв'язку, ланковості, кореспонденції, надійності, відповідальності, підпорядкованості, повноважень, правомочностей, ранжирування, розподілу, керованості тощо);

6) документи (статути, договори, положення, регламенти, норми, акти, правила, порядки, керівництва, інструкції, рекомендації, рознарядки, допуски, квоти, висновки тощо);

7) структури (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, штабні, матричні, програмно-цільові, мережеві тощо);

8) органи (дирекції, департаменти, управління, комплекси, блоки, філії, станції, виробництва, цехи, модулі, підрозділи, відділи, бюро, лабораторії, сектори, групи, бригади, ланки, посади тощо);

9) форми (угоди, корпорації, холдинги, товариства, компанії, кооперативи, товариства тощо).

Об'єкти адміністративного менеджменту визначаються складним складом, багатоваріантною побудовою та розвитком процесів, що в них проходять, та систем, які в них реалізуються, різноманітним змістом завдань, широким спектром умов і факторів їх здійснення.

*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 (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Класифікація принципів управління**

Розглянемо докладніше наведену класифікацію.

### 1. Загальні принципи управління:

- Принцип наукової обґрунтованості управління - науковий підхід до менеджменту вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на ефективність функціонування організації, подальшого застосування отриманих знань у практиці управління;

- Принцип системного підходу - системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і постійно взаємодіють один з одним елементів, таких як люди, структура, завдання та технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей;

- Принцип оптимальності управління - встановлює вимогу досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу і коштів. З даним принципом нерозривно пов'язаний принцип гнучкості управління, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до умов зовнішнього середовища або її швидко перебудову у відповідності з новими цілями функціонування;

- Принцип регламентації - всі процеси, що відбуваються в системі управління, повинні бути жорстко регламентовані. В будь-якій організації повинна бути розроблена розгорнута система правил і норм, що визначають порядок функціонування як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів;

- Принцип формалізації - передбачає формальне закріплення норм і правил функціонування організації у вигляді наказів, вказівок і розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи та посадових інструкцій.

Застосування принципів регламентації і формалізації дозволяє впорядкувати процес функціонування організації, зробити його більш планомірним, раціональним, надійним і передбачуваним. Наведений вище перелік загальних принципів управління є неповним. Потрібно пам'ятати, що будь-яка соціально-економічна система створюється і функціонує для досягнень певних конкретних цілей, тому і принципи, якими керуються менеджери організації, повинні підбиратися індивідуально в кожному конкретному випадку, виходячи з цілей функціонування.

### 2. До часткових принципів управління відносяться наступні:

- Принципи пріоритету мети; структур над функціями в діючих організаціях; суб'єкта управління над об'єктом управління в організаціях, що форуються; об'єкта управління над суб'єктом у діючих організаціях;

- Принципи відповідності поставленої мети виділеним ресурсам, розпорядництва та підпорядкування; ефективності виробництва та економічності;

- Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва і управління;

- Принципи побудови процесу організації: спрямованість на досягнення поставленої мети; комплексний підхід до вивчення керованих і некерованих факторів, що впливають на процес організації; забезпечення об'єктивності

протікання процесу; оптимальне і повне інформаційне забезпечення процесу; жорстка регламентація операцій і процедур всіх етапів проектного процесу; відповідність властивостей процесу технічним, економічним, соціальним і організаційним ресурсам організації;

- Принципи організації та здійснення управлінського обліку: безперервність діяльності підприємства; використання єдиних для планування та обліку одиниць вимірювання; оцінка результатів діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів; послідовність та багаторазове використання первинної і проміжної інформації з метою управління; формування системи показників внутрішньої звітності організації; застосування бюджетного методу управління запасами і витратами; повнота і аналітичність, що забезпечують вичерпну інформацію про об'єкти обліку; періодичність, що відбиває виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою;

- Принципи формування системи управління персоналом: адекватність функцій управління персоналом цілям функціонування; первинність функцій управління персоналом; оптимальне співвідношення інтра- й інфрафункцій управління персоналом; оперативне реагування на зміни специфіки функціонування організації; потенційні імітації (тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес функціонування організації); ситуаційний підхід; сумісність; поєднання; компенсація; динамізм.

3. До *спеціальних* принципів управління відносяться принципи управління конкретними видами діяльності, а саме:

- Принципи управління інвестуванням: орієнтація на довгострокові перспективи; наявність об'єктивної інформації про стан фондового ринку; адекватне і своєчасне реагування на зміни інвестиційного середовища;

- Принципи ризик-менеджменту: лояльне ставлення до ризиків; прогнозування; страхування; резервування; мінімізація втрат і максимізація доходів;

- Принципи управління технологією: орієнтація на підвищення ефективності використання основних виробничих фондів; оптимізація технологічних процесів;

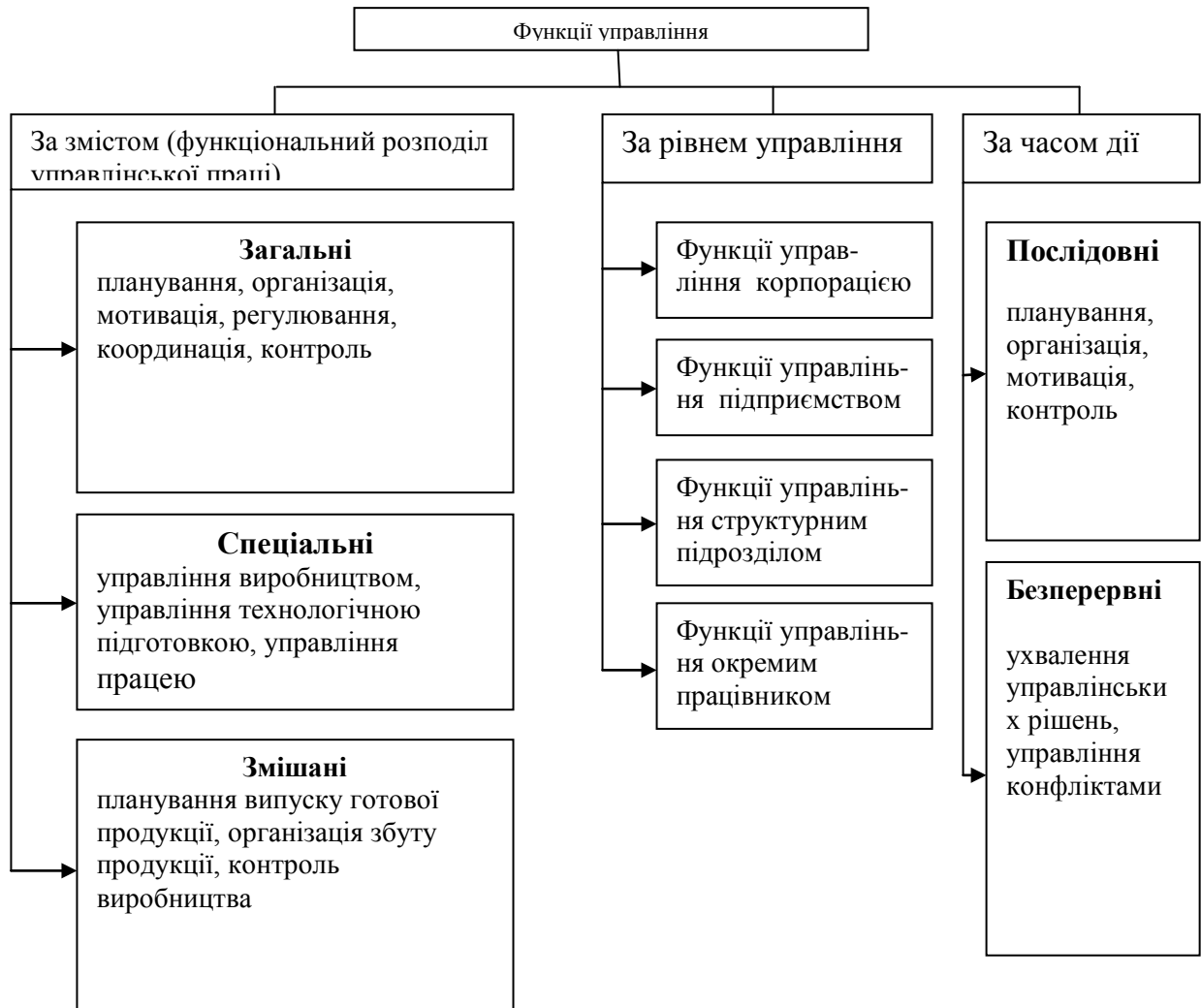
- Принципи створення ефективних організаційних структур: пріоритет орієнтації організації на потреби ринку; створення структурних підрозділів за цільовим ознакою; мінімально необхідну кількість рівнів управління; створення необхідних умов для прояву працівниками ініціативи.

*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.

У сучасній літературі з менеджменту авторами пропонуються різні класифікації функцій управління (рис. 2.4).





**Рис. 2.4. 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.

У ринкових умовах закріплюються не тільки функції, але і ресурси, пов'язані з виконанням даних функцій і конкретні види відповідальності за результативність управління.

Важлива особливість функцій менеджменту полягає в потребі високого ступеня адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Функції менеджменту, крім їх інтеграційної ролі, забезпечують адаптацію виробничо-господарських систем до нових і часто змінюваних державних регуляторів, а також адаптацію до сучасних ринкових умов в усіх сферах господарської та соціальної діяльності.

*Адаптивність* – це здатність збереження якісної визначеності функції менеджменту при змінах соціально-економічного середовища. У систему адаптивних елементів системи менеджменту включається вся сукупність засобів впливу:

- цільових;

- регулюючих;
- координуючих;
- активізують;
- мотивуючих;
- контролюючих;
- самоорганізованих.

Таким чином, система засобів впливу і взаємодії по кожній функції повинна бути гнучкою і забезпечувати менші втрати ресурсів при зміні соціально-економічних і організаційно-технічних факторів. Слід відзначити процеси адаптації до помилкових рішень і негативних явищ в системі управління.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не зв'язаними між собою, так і нерозривно пов'язаними, вони нібито взаємопроникають одна в одну. Отже, у системі управління організацією всі управлінські функції об'єднані в єдиний, цілісний процес. До основних функцій адміністративного управління належать функції, представлені на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Характеристика основних функцій адміністративного управління**

Прояв і спеціалізація змісту адміністрування за основними функціями дозволяє широко і різноманітно детермінувати розглянутий процес. У реальних умовах постановка і реалізація більшості представлених функцій адміністративного управління в організації реалізується за допомогою нових інформаційних технологій.

*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.

Кожен механізм конкретної організації формується специфічно. У механізмі використовується різне поєднання важелів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Класифікація важелів адміністрування

<i>Критерії (групи)</i>	<i>Індивідуальні</i>	<i>Корпоративні</i>	<i>Комбіновані</i>
Ідентифікація	Імідж	Бренд	Представництво
Оцінка	Персоналізація	Співвідношення	Позиціонування
Участь	Спеціалізація	Кооперація	Взаємодія
Мобілізація	Ініціатива	Співробітництво	Підприємництво
Порівняння	Пріоритет	Перевага	Конкурентоспроможність
Змагання	Змагальність	Суперництво	Конкурентне середовище
Відношення	Внесок	Співучасть	Приналежність
Конкретизація	Відповідальність	Співставність	Відповідність

На основі представлених у табл. 2.4 критеріїв угруповання і важелів у механізмі адміністрування організації персоналом розробляються і вирішуються такі координаційні завдання:

- 1) позиціонування у підрозділі організації;
- 2) становлення і розвиток ділової орієнтації;
- 3) формування і направлення посадових амбіцій;
- 4) встановлення і дотримання структурної субординації;
- 5) розробка та адаптація функціональної комутації;
- 6) поділ і реалізація предметної спеціалізації;
- 7) побудова і проведення процесуальної кооперації;
- 8) освоєння і підвищення професійної кваліфікації;
- 9) визначення і закріплення рівня компетенції;
- 10) поширення і розвиток корпоративної культури;
- 11) обґрунтування і визнання персонального іміджу;
- 12) забезпечення та здійснення кар'єрного зростання.

В організації адміністрування може бути *безпосереднім і опосередкованим*. При безпосередньому адмініструванні суб'єкт управління вибирає, розробляє, комбінує, адаптує і направляє сформоване вплив на певний об'єкт або групу об'єктів, забезпечуючи чітке виконання передбачених процедур (наказ, регламентація, розподіл, команда). При опосередкованому адмініструванні суб'єкт управління впливає на формування комплексу умов, які стійко забезпечують і супроводжують функціонування організації (інформація, повідомлення, розробка, положення).

Основою організаційно-адміністративних *методів управління* є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств. Завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Організаційно-адміністративні методи в основному спираються на владу керівника та його права, на дисципліну й відповідальність, які панують на підприємстві. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право.

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Ці методи регламентуються правовими актами трудового й господарського законодавства, основною метою яких є правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно до Кодексу законів про працю та інших законодавчих актів. Найважливіша мета цих методів - локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів у даний момент розвитку підприємства.

В основі класифікації організаційно-адміністративних методів лежить їх групування за певними ознаками. За роллю в процесі управління виділяють три основні групи організаційно-адміністративних методів: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу.

Сутність регламентуючих методів полягає в установленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків та загальної регламентації. Вони передбачають регламентування, нормування та інструктування.

*Регламентування* - це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів. Недоліком його застосування є можливість надмірного втручання в діяльність структурних підрозділів, бюрократизму та інших негативних явищ.

*Нормування* - менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає в установленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства.

*Інструктування* - найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення та консультування щодо виконання тих чи інших дій.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну організаційну роботу, яка базується на сформованій за допомогою регламентування основі. Їх метою є вирішення конкретних ситуацій, передбачених регламентуючими документами (директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції). Розпорядчий вплив за терміном дії може мати довгостроковий (стратегічний), середньостроковий (тактичний) та короткостроковий (оперативний) характер.

Методи дисциплінарного впливу доповнюють регламентуючі та розпорядчі. Вони призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків шляхом дисциплінарних вимог та систем відповідальності.

Організаційно-адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. Це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

Система організаційно-адміністративних методів складається з двох рівнозначних елементів: дії на структуру управління (регламентація діяльності й нормування в системі управління) й дії на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання й контроль за виконанням управлінських рішень).

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.

Аналіз змісту управління підприємствами галузі вказує на те, що вся система методів пронизана організаційно-розпорядчою діяльністю й передбачає такі компоненти, як: постановка завдання й визначення критеріїв його виконання, встановлення рівня відповідальності, інструктування підлеглих тощо. На підприємствах харчової промисловості організаційно-розпорядчі методи є засобом прямої дії на процес виробництва й працю співробітників, що дозволяє координувати виконання їхніх окремих функцій для вирішення загального завдання. Вони створюють необхідні умови для функціонування й розвитку управлінської системи, здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління. До характерних особливостей організаційно-розпорядчих методів прямої дії відноситься

безпосередній зв'язок між керівником і підлеглим. Однак в цілому прямі дії зумовлюють посилення пасивності підлеглих, а іноді й приховану непокору.

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 обгрунтоване 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 обгрунтування 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: прогностні, 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, безризикові.
- ✓ 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.. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

*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. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний. Інноваційні штучно складаються з елементів, які підходять і раніше були відкинуті.

*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. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно;

- правомірність. Будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи;

- оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності, максимум прибутку при мінімальних витратах.

- своєчасність рішень означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів;

- комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств;

- гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення. Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

### 2.3. 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.

#### ***2.4. 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.

На початковій стадії розвитку організації керівник, що представляє адміністрацію, як правило, замикає на собі вирішення всіх питань. Але в процесі зростання організації керівнику доводиться передавати частину своїх повноважень працівникам. У цьому випадку виникає необхідність врегулювання порядку управління персоналом в компанії шляхом видання внутрішніх документів.

Чітке розуміння кожним працівником поставленого перед ним завдання та порядку її вирішення створює здорову робочу атмосферу в колективі, а визначення функцій структурних підрозділів і порядок їх взаємодії необхідні для ефективного управління.

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. Підлеглі 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.

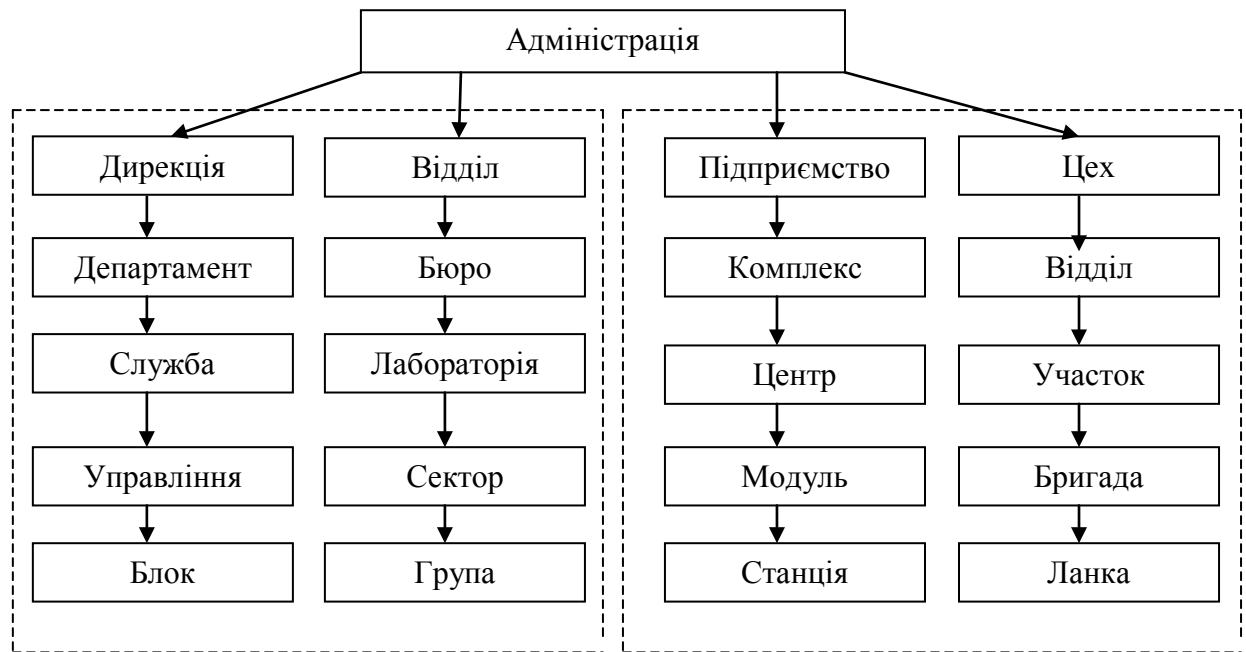
Адміністрація покликана забезпечувати безпосереднє здійснення, оперативну і змістовну взаємодію всього комплексу складових організації, тому її роль є ключовою. Адміністрація інтегрує все розмаїття складу та змісту підрозділів організації в єдиний, цілеспрямовано функціонуючий механізм. Це полягає у встановленні місця і ролі кожного з них і забезпеченні організаційного взаємозв'язку і координуючого супроводу процесу функціонування.

Виконання такої різноманітної програми передбачає необхідність проведення комплексу заходів попереднього організаційного забезпечення, який передуює конструктивному рішенню штатних та інноваційних завдань. Починається він з вирішення статутних питань, побудови та класифікації ресурсної бази формування та функціонування створюваної організації.

Перш за все, до таких питань відноситься структурна побудова виробничих, забезпечуючих та управлінських комплексів організації, їх орієнтація на подальшу конструктивну взаємодію.

У структурі підприємства щодо адміністрації позиціонуються підрозділи організації в чотирьох основних конфігураціях (рис. 2.6). Представлена на рис. 2.6 конфігурація структурних підрозділів є універсальною, що визначається органічним взаємозв'язком побудови та застосування будь-яких підрозділів організації, включаючи адміністрацію, відповідно до рівнів та ієрархією обох орієнтацій: управлінської та виробничої.

Різнорівнісність складу управлінських і виробничих підрозділів позиціонується відповідно на 10-ти рівнях. Згідно даної моделі адміністрація позиціонується в центрі системи, що дозволяє конструктивно позначити центральне місце і об'єднуючу роль адміністрації в забезпеченні формування та функціонування всього комплексу конкретних підрозділів, складових організацію. Як самостійний підрозділ організації, адміністрація може бути і не виділена, що обумовлює відповідний перерозподіл функцій, які вона виконує.



**Рис. 2.6. Конфігурація підрозділів організації за системами орієнтації**

У кожній проектованій і вже функціонуючій організації не обов'язково спеціально виділяти адміністрацію як самостійний підрозділ, використовувати адміністративну основу формування та функціонування організації. Вирішення даного питання знаходиться в компетенції керівника організації і повинно розроблятися і прийматися виходячи з обліку певних факторів.

На основі даного підходу навіть у дуже великій організації можна автоматизувати велику частину рутинних завдань шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій в реально здійснювані процеси управління організацією, при цьому розподіливши основні адміністративні функції між керівниками різного рівня. Поряд з цим необхідно чітко уявляти, ідентифікувати і формалізувати склад і зміст як необхідних, так і реально здійснюваних в організації адміністративних функцій.

### **2.5. 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 трудовий 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 - адміністратори одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює.

Роль і місце адміністрації в організації залежить від наступних факторів:

- пріоритетів власника в постановці контролю бізнесу;
- специфіки діяльності організації;
- динаміки ринку;
- економічних показників роботи;
- стилю керівництва;
- особливості кадрового складу організації (професіоналізм, кваліфікація);

- рівня розвитку в організації корпоративних відносин;
- рівня розвитку в організації конкуренції серед персоналу.

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 слабопідготовлених кадри, система адміністрування базується на жорсткій централізації, тотальному контролі та постійному санкціонуванні. Порушення законодавства, договірних відносин, відповідальності переводить керування ними в латентну сферу, що неприйнятно для адміністративного менеджменту.

Склад адміністрації являє собою перелік посад, що входять до неї. У табл. 2.5 представимо як приклад склад адміністрації в комерційній структурі.

*Таблиця 2.5*

### **Склад адміністрації в комерційній структурі**

Посада
Генеральний директор
Заступник директора
Фінансовий директор
Комерційний директор
Головний інженер
Головний бухгалтер
Начальник юридичного відділу
Начальник відділу кадрів
Начальник планово-економічного відділу
Начальник виробничого відділу
Начальник відділу збуту
Начальник маркетингового відділу
Начальник інформаційного відділу

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.

Статус, який займає адміністрацією, визначається спочатку спроектованої і фактично реалізованої системою відносин адміністрації з іншими підрозділами організації.

До менеджерів адміністративної сфери належать: керівники творчих груп виконавців; керівники лабораторій, відділів і функціональних служб; «керівники виробничих підрозділів; менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів та зовнішніх партнерів; керівники підприємств в цілому.

Менеджери адміністративної сфери створюють керуючу підсистему (суб'єкт управління), яка за допомогою різних методів неординарного мислення і прийомів здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Методи охоплюють

також розроблення стратегії і тактики управління та специфічні організаційні форми їх здійснення.

#### 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 сполучать 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.

Ф.Тейлор найважливішими рисами керівника вважав розум, освіченість, спеціальні і технічні знання, фізичну силу та спритність, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість та здоровий глузд, а також міцне здоров'я.

А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти голова великого підприємства, бути хорошим адміністратором; тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати...».

Сучасні теоретики в розробку моделі менеджера включають основні властивості і риси ідеального управлінця. У Великій Британії, наприклад, беруть до уваги такі кваліфікаційні вимоги до менеджерів: розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління, ораторські здібності та вміння висловлювати думки, володіння мистецтвом управління людьми, здатність налагоджувати стосунки між клієнтами та між працівниками фірми, уміння робити правильні висновки та здатність підвищувати кваліфікацію.

Інститут діагностики менеджменту (Німеччина) розділяє вимоги до менеджерів на чотири напрямки: розумові здібності (здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення), ставлення до оточуючих (контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, вміння співробітничати, здатність працювати у команді), особисті риси (інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність), ставлення до праці (сприйняття навантаження, ініціатива під час прийняття рішення, здатність до планування, організованість).

У системі управління США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог до менеджера: здоровий глузд, знання справи, впевненість у своїх силах, високий загальний рівень розвитку, здатність доводити справу до кінця. Інші американські дослідники додають до цього переліку ще лідерство, ініціативність, рішучість, розсудливість, незалежність, комунікабельність, уміння ризикувати, наполегливість.

Цікавим є підхід до ділових та особистісних якостей менеджерів у Франції. Після опитування та анкетування самих менеджерів виявилось, що „дар Божий” відіграє в успішній кар'єрі менеджера 41%, неординарність – 36%, життєвий досвід – 10%, компетентність – 8%, авторитет – 4%, зовнішні дані – 1%.

Деякі вчені (М. Вудкок, Д. Френсіс) підійшли до проблеми набору якостей менеджера з іншого боку, так з'явилася відома концепція обмежень, яка викладає перелік факторів, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера.

Діяльність сучасного керівника підприємства залежить від впливу ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, які формують комплекс факторів дестимулюючого й стимулюючого напрямів. До дестимулюючих факторів відносять: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в конкретних колективах; кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення; неефективність шкіл і методів управління, створених тоталітарною системою. Стимулюючими творчу



діяльність керівника факторами є: широке поле щодо вибору й вияву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння сучасним менеджментом.

Для ефективного управління підприємством менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту й мати здібності до управління колективом. Знання сучасного менеджменту потрібні керівникові для визначення власних підходів до підлеглих. Керівники, які нездатні аналізувати й удосконалювати власні управлінські підходи, як правило, не намагаються встановлювати зворотні зв'язки, нездатні зацікавити своїх підлеглих, мають труднощі при наданні завдань та доручень. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, у яких застарів стиль управління, не відповідають сьогоденним вимогам підприємств. Здібності до керівництва виявляються в наявності розумових особистих цінностей і принципів та чітких власних цілей; здатності до управління самим собою; вмінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

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. Ефективні менеджери не повинні боятися змін, а повинні користуватися ними і впливати на їхній хід. Сучасні менеджери повинні випереджати тенденції в бізнесі-середовищі, шукати нові способи задоволення попиту споживачів і досліджувати методи збільшення ефективності і результативності підприємства. Менеджери, особливо вищого рівня, повинні ясно бачити перспективи бізнесу, у якому вони працюють. Якщо в західних корпораціях межі планування встановлюються в середньому на 10 років, то для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах нестабільності економіки, цей період, як правило, складає один — два роки.

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 ефективної спільної 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.

*Література:* [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 20]

***Питання для самоперевірки:***

1. Що собою являє «адміністрація»?
2. Назвіть основні елементи адміністрування в організації.
3. Які існують ресурси системи адміністрування менеджменту організації ?
4. Назвіть функції адміністрування.
5. Які процедури адміністрування в організації Ви знаєте?
6. Що є предметом адміністративного менеджменту?
7. Що є суб'єктом та об'єктом адміністративного менеджменту?
8. Наведіть основні характеристики функцій адміністративного управління.
9. Назвіть основні важелі адміністрування.
10. Назвіть адміністративні органи управління та їх різновиди.
11. Наведіть приклади адміністративних посад.
12. Назвіть вимоги, які висуваються до сучасного менеджера-адміністратора.

### Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування
- 3.2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт
- 3.3. Цільові комплексні програми
- 3.4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації

**Ключові терміни та поняття:** планування, методи планування, стратегічне планування, цільова комплексна програма.

**Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:**

- сутність та особливості планування в адміністративному менеджменті;
- методи планування та основні етапи графіку виконання робіт;
- поняття та особливості цільової комплексної програми;
- основні завдання адміністрації щодо складання стратегічного плану в організації.

#### ***3.1. 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.

Якщо довгострокові та середньострокові плани багато в чому носять рекомендаційний характер, то оперативний план є керівництвом до дій, розкриваючи довго- та середньострокові плани по кожній позиції.

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.

- *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.

- *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.

- *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 допрацювання у відповідності з побажаннями обох сторін погоджується та затверджується.

- *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.

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

Існує декілька методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний. *Балансовий метод* ґрунтуються 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.

Таблиця 3.1

### Бюджетна таблиця

<i>Джерела ресурсів</i>	<i>Розподіл ресурсів</i>
1. Залишок на початок періоду	1. Поточне споживання
2. Внутрішні надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Залишок на кінець періоду
4. Резерви	4. Резерви
Всього	Всього

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат і залишку на кінець періоду. Важливу роль відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності 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.

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.

### **3.3. 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 передують 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.

### **3.4. 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 отримають 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.

*Література:* [1; 2; 4; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 15; 16; 17; 20; 21]

***Питання для самоперевірки:***

1. Розкрийте сутність поняття «планування».
2. За допомогою яких методів здійснюється планування діяльності підприємства?
3. Назвіть основні способи планування на підприємстві.
4. Охарактеризуйте балансовий, нормативний і математично-статистичний методи планування.
5. Розкрийте сутність поняття «цільова комплексна програма».
6. Назвіть види планування.
7. Назвіть основні принципи планування та охарактеризуйте їх.

## **Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ**

- 4.1. Делегування повноважень
- 4.2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління
- 4.3. Концепція проектування організації

***Ключові терміни та поняття:*** делегування, повноваження, проектування, «організаційний будинок».

***Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:***

- сутність делегування повноважень;
- етапи проектування організаційних структур;
- чинники, що впливають на проектування організації;
- концепцію проектування організації.

#### 4.1. 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 втрішувати 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:

1. Повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації.

2. Якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси і командувати людьми. Всередині організації ці межі зазвичай визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження, навіть коли це необхідно для виконання делегованих завдань. Межі повноважень розширюються у напрямку більш високих рівнів управління організацією, але навіть повноваження вищого керівництва обмежені. Велика частина повноважень керівника визначається традиціями, культурними стереотипами та звичаями суспільства, в якому організація функціонує. Люди підкоряються наказам начальника частково внаслідок соціально прийнятної поведінки. Ці фактори, з одного боку, обмежують повноваження, а з іншого боку - підтримують їх. Обмеження, що накладаються на повноваження, на практиці часто порушуються.

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. Побожування 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.

#### ***4.2. 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 напрямкам діяльності по організації стратегії.

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

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

*Чинники, які впливають на проектування організації.* Проектування організації є постійним пошуком найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес, мають ситуаційний характер. Виділяють 4 групи ситуаційних чинників, які можуть окремо чи у взаємодії впливати на рішення з питань проектування організації:

- 1) стан зовнішнього середовища;
- 2) технологія роботи всередині організації;
- 3) вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації;
- 4) поведінка працівників.

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.

Двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища, які впливають на проектування організації, дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких відповідає певному виду бізнесу (рис. 4.1).



Високий	3. Ситуація помірно високої невизначеності - Чинників мало - Чинники схожі - Чинники постійно змінюються (товари народного споживання)	4. Ситуація високої невизначеності - Чинників багато - Чинники не схожі - Чинники постійно змінюються (виробництво ЕОМ)
	1. Ситуація низької невизначеності: - Чинників мало - Чинники схожі - Чинники не змінюються (виробництво солі)	2. Ситуація помірної невизначеності - Чинників багато - Чинники не схожі - Чинники не змінюються (нафтопереробка)
Низький	Низька	Висока

*Складність зовнішнього середовища*

**Рис. 4.1. Типи ситуації залежно від характеру факторів зовнішнього середовища**

*Ситуація, що характеризується низькою невизначеністю (квадрант 1) є найбільш сприятливою для керівництва організації.*

*Ситуація, що характеризується помірною невизначеністю (квадрант 2) є більш напруженою. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику в процес ухвалення рішення. Підвищений ризик змушує керівництво організації до альтернативності в діях. Щоб ефективно управляти, керівники повинні бути підготовленими та досвідченими.*

*Ситуація, що характеризується помірно високою невизначеністю (квадрант 3) потребує від керівництва гнучкості, що зумовлене частою зміною характеру взаємодії з факторами зовнішнього середовища. Проте їх схожість дозволяє керівникам справлятися із ситуацією. Значною допомогою керівнику в цій ситуації є система електронного опрацювання даних, яка дозволяє відслідковувати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.*

*Ситуація, що характеризується високою невизначеністю (квадрант 4) являє собою найбільшу складність для управління організацією, тому що зовнішнє середовище повне невизначених ситуацій.*

Технологія робіт. Технологія роботи в контексті проектування організації включає не лише дії працівників, але й матеріали, устаткування, що вони використовують під час роботи. Проектування організації пов'язане з технологією роботи у 2-х напрямках: поділ праці та групування робіт. Рівень знань і використання відповідної технології багато в чому визначають ефективність організації. В наш час посилена увага керівників до взаємозв'язку між структурою організації і технологією роботи.

Для аналізу відносин між технологією роботи і проектуванням організації використовують чинники:

- невизначеність у надходженні роботи і місця її виконання;
- невизначеність у знанні щодо того, як робити роботу;

- взаємозалежність робіт в організації.

Можливий взаємозв'язок між двома першими змінними показано на рис. 4.2. Обидві змінні, аналізовані в діапазоні високого і низького ступеня невизначеності, дають 4 комбінації.

Висока	1 Відділ маркетингу Фінансовий відділ Технічний відділ Відділ постачання	3 Відділ інноваційних розробок Відділ планування Дирекція Комісія з питань вирішення економічних конфліктів
Низька	2 Складальний цех Вимірювальна лабораторія Відділ охорони Відділ АСУ	4 Ремонтний цех Бухгалтерія Відділ кадрів

Низька Висока

*Невизначеність щодо надходження та місця виконання роботи*

#### **Рис. 4.2. Вплив технології на проектування організації**

В результаті зміни умов і в ході перепроєктування організації можливий «перехід» відділу або служби з одного квадранта в інший. Матриця в ході проектування організації допомагає сформувати підрозділи з урахуванням схожості технологічних характеристик. А структура підрозділу повинна відповідати його положенню на полі матриці. Найбільш прості структурні схеми у підрозділів, що потрапляють у квадрант 2, а найбільш складні - у квадранті 3.

Стратегічний вибір. У 1962 р. було сформульовано принцип, відповідно до якого проектування організації має відповідати її стратегії, тому що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи.

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.

### 4.3. 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. (рис. 4.3).

<b>Централізація або децентралізація</b>				
<b>Департаменталізація та кооперація</b>				
<b>Поділ праці</b>	<b>Зв'язки в організації</b>	<b>Масштаб керованості</b>	<b>Ієрархія і рівні</b>	<b>Права та відповідальність</b>
<b>Диференціація та інтеграція</b>				

**Рис. 4.3. Елементи «організаційного будинку»**

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 регулювальні 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 установаними 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.

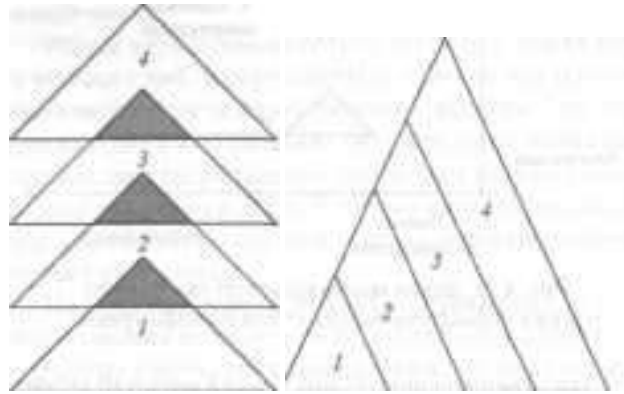
Функціональні підрозділи можна включити до рівнів управління, якщо вони на практиці реалізують лінійні зв'язки.

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».



**Рис. 4.4. Розподіл в організації прав і відповідальності:**

*а* - система «ялінка», *б* - система «матрьошка»; рівні управління:

1 - бригадир; 2 - начальник ділянки; 3 - начальник цеху; 4 - директор;

■ - зона поглинання повноважень нижчого рівня управління вищим;

□ - зона прав і відповідальності даного рівня

Принцип єдності підпорядкування «ялінки» полягає в тому, що робітник повинен одержувати розпорядження тільки від одного начальника. Тому система «ялінка» побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчого за рівнем керівника. Така система є основою бюрократичної організації М.Вебера і відрізняється високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня. Вона дозволяє легко знайти відповідального за невдачу в організації. Недоліком системи «ялінка» є те, що в межах поширеної функціональної департаменталізації вона послаблює функціональні права.

Система «матрьошка» побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника цілком поглинають права і відповідальність усіх нижчих за рівнем керівників. За такої системи права і відповідальність розпорошені між багатьма рівнями організації і тут практично неможливо знайти винного за те, що трапилось. Їм може стати керівник будь-якого рівня, і визначатися це буде суб'єктивною думкою вищого керівника, що переслідує свої цілі. Система свідомо припускає наявність двох і більше осіб, що мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище виводить остаточне рішення на самий верх організації і дозволяє тим самим здійснювати тотальний контроль.

Департаменталізація та кооперація. Зростання спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями щодо їх координації. Процес організаційного відокремлення у вигляді групування схожих робіт та їх виконавців називають *департаменталізацією*. За його допомогою організація може розширюватися.

Два основні напрями департаменталізації: 1) групування робіт навколо ресурсів і 2) навколо результату діяльності. Залежно від орієнтації на той або інший напрям здійснюється відповідний тип департаменталізації (рис. 4.5).



Вузька спеціалізація робіт  <i>Групування робіт навколо ресурсів</i>	1 За функціями 2. За продукцією. 3. За технологією	1. Матрична 2 Інноваційна 3. Безструктурна
Широка спеціалізація робіт	1. За чисельністю. 2. За часом. 3. За технологією	1. За продукцією. 2. За споживачем. 3. За ринком

Широка спеціалізація робіт
*Групування робіт навколо результату діяльності*
Вузька спеціалізація робіт

**Рис. 4.5. Типи департаменталізації**

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.

Централізація та децентралізація мають свої переваги та недоліки (табл. 4.1, 4.2).

Таблиця 4.1

### Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре уявляє собі роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають зазвичай великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями
3. Усувається дублювання робіт, отже, зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації зумовлюють витрати часу
4. Забезпечення можливості зростання кваліфікації менеджерів	4. Менеджери нижнього рівня управління практично усуваються від процесу прийняття рішень

Таблиця 4.2

### Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймаються швидко	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки	2. Іноді ініціатива затьмарює розум менеджера
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Звуження кола інтересів і масштабності мислення менеджерів середньої ланки
4. Непотрібність розробки детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил і процедур

Диференціація та інтеграція. Важливе місце в проектуванні організації займає проблема встановлення необхідних відношень між частинами або підрозділами організації. На відносини між підрозділами впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідного співробітництва підрозділів (інтеграція). Цей підхід до проектування організації, який часто називають теорією диференціації та інтеграції, є частиною більш загальної теорії ситуаційного підходу до управління організацією.

Диференціація означає розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала визначений ступінь завершеності в межах даного підрозділу. *Диференціація* — це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому контакті з організацією.

Для визначення ступеня диференціації в організації використовують 4 параметри:

1) *визначеність щодо мети або завдань*: чи є цілі ясними і чи легко їх виміряти, або вони важкозрозумілі;

2) *структура*: чи є структура формальною із жорсткою політикою і процедурами, або вона вільна і гнучка із політикою, що орієнтується на поточний момент;

3) *рівень взаємодії*: чи здійснюються значні міжособистісні і міжгрупові зв'язки і кооперація або ні;

4) *часові межі зворотного зв'язку*: через які інтервали - короткі чи довгі - отримують люди інформацію про результати роботи.

Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими 4-ма змінними, тим більш диференційованою є організація. Керівники повинні розуміти, що роботу у високодиференційованих організаціях дуже важко координувати. Якщо організація одночасно є сильно диференційованою з погляду управління нею, виникає необхідність уведення ролей інтеграторів, тобто визначених людей. Може бути, що навіть цілий підрозділ має виконувати спеціальну роботу з координації та інтеграції різноманітних частин організації. Ці люди або підрозділи не обов'язково мають бути наділені правом ухвалення рішення, але вони мають забезпечити факт прийняття рішень відповідними групами.

*Інтеграція* – це рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім середовищем.

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.

*Література*: [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 11; 13; 16; 20; 21; 22]

### ***Питання для самоперевірки:***

1. Охарактеризуйте організацію структури адміністрації.
2. Розкрийте суть поняття «делегування повноважень».
3. Охарактеризуйте поняття централізації та децентралізації управлінських повноважень.
4. В чому полягає конкретизація відповідальності ?
5. Назвіть основні етапи проектування організаційних структур адміністративного управління.
6. Назвіть фактори, які впливають на процес проектування організації.
7. Що входить до процедури проектування організаційних структур адміністративного управління ?
8. Назвіть інструменти проектування.

9. Назвіть дві системи розподілу прав і відповідальності або повноважень.
10. Охарактеризуйте горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальну спеціалізацію адміністративного управління.
11. Назвіть рівні адміністративного управління.
12. Які типи зв'язків виділяють в організації ?
13. Охарактеризуйте поняття «масштаб керованості».
14. Розкрийте суть понять диференціація та інтеграція.

## **Тема 5. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ**

- 5.1. Форми мотивації адміністративних працівників
- 5.2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління.
- 5.3. Побудова систем стимулювання адміністрації

**Ключові терміни та поняття:** мотив, стимул, мотивація, форми мотивації, стимулювання.

**Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:**

- особливості мотивації адміністративних працівників;
- мотиватори поведінки адміністративних працівників;
- етапи процесу формування трудової поведінки працівників адміністрації.

### **5.1. Форми мотивації адміністративних працівників**

Результативність діяльності кожного підприємства залежить від ефективності його виробничої діяльності, рівня конкурентоспроможності, цінової ніші на відповідному ринку та інших факторів.

Досягнення високої рентабельності виробництва та реалізації продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження раціоналізаторських пропозицій і передових досягнень науково-технічного прогресу стає можливим не тільки при провадженні підприємством відповідної політики в межах обраної стратегії розвитку, але й за умови відповідного бажання з боку працівників, оскільки правильна мотивація персоналу на досягнення загальної стратегії підприємства сприяє підвищенню командного духу трудового колективу та розуміння кожним працівником власного успіху лише в межах розвитку і зміцнення позицій підприємства в цілому.

*Мотивація* – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі.

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів

внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Виділяють адміністративну, економічну, моральну та матеріальну мотивацію. *Адміністративна* враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення).

*Економічна* мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків.

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

*Мотив* - динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. В науке часто определяется как «опредмеченная потребность».

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

Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених свідчать, що за умови повного матеріального достатку лише 20% людей не бажають працювати ані за яких обставин, 36% - готові працювати в разі виконання цікавої й змістовної роботи, 21% - щоб уникнути самотності й нудьги, 14% - щоб не втратити себе як особистість, 9% - тому що робота приносить радість.

При анкетуванні працівників управлінської сфери виявилось, що лише 12% з них основним мотивом діяльності вважають гроші. Водночас майже 38% основним мотиваційним елементом вважають славу, 35% - задоволення від змісту роботи, а близько 15% - владу.

Класичний менеджер насамперед прагне до просування по службових сходинках, досягнення влади й високого статусу. 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 й 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.

## **5.2. 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. Надання транспорту: з повним обслуговуванням (з водієм); з частковим обслуговуванням особам, пов'язаним з частими роз'їздами;
- 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 – установа 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 відрядження;
- стимулювання, на основі виразу суспільного визнання.

Головна особливість управлінської праці полягає в тому, що завдання розвитку й удосконалення діяльності підприємства керівник вирішує в організаційному аспекті, впливаючи на працівників, які вирішують ці завдання. Саме ці обставини вимагають від менеджера творчого підходу й ініціативності. Якість праці менеджера залежить не лише від рівня його знань і кваліфікації, але й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції і здорового глузду. Відтак 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.

Провідне місце серед видів розподілу управлінської праці належить функціональному розподілу. Існуючий розподіл управлінської праці в організації є основою класифікації її управлінського персоналу. Керівник нижчого рівня



проводить в життя політику вищого керівництва підприємства, виконує накази, розпорядження вищого й середнього рівня керівництва, представляє інтереси безпосередньо працівників, керує ними.

Планування кар'єри безпосередньо пов'язане з мотивацією трудової діяльності менеджерів-адміністраторів. Так, за теорією А. Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, впевненості, 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 працівники прагнуть у будь-якій ситуації досягти максимуму бажаного. Саме тому в процесі роботи менеджери прагнуть до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування по службі та впевненість щодо реальності перспектив службового просування. За теорією справедливості, працівники вбачають залежність між рівнем ефективності роботи й просуванням по службі, що підвищує їхню трудову активність. 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

Спрямованість мотивації	Мотиватори поведінки
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 подрібненням 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.

За високого рівня кваліфікації працівників і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходом на роботу через захворювання, сімейні чи інші непередбачені обставини.

Свобода щодо розпорядження робочим часом передбачає наявність високої самоорганізації й підвищення їх особистої відповідальності. Наведені складові відіграють значну роль у підвищенні ефективності мотивації управлінської праці, а їх широке застосування є запорукою успішної роботи менеджерів, спеціалістів і службовців підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

### **5.3. Побудова систем стимулювання адміністрації**

Стимулювання являє собою тип опосередкованого управлінського впливу керівництва або адміністрації підприємства на трудову поведінку працівників за використання різноманітних стимулів. Стимулювання працівників до трудової діяльності спрямоване на можливість задоволення їх особистих потреб одночасно з досягненням цілей підприємства. Потрібно зазначити, що покладена в основу системи стимулювання сукупність стимулювальних заходів має виключно суб'єктивну природу. Отже, 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. Дослідження процесу стимулювання передбачає вивчення взаємозв'язку та співвідношення стимулу і мотиву. У науковій літературі поняття «стимул» і «мотив» мають велику кількість визначень.

*Стимул* трактується як спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина; подразник, який викликає реакцію. *Мотив* є спонукальною причиною поведінки і дій людини, що виникає під впливом його потреб та інтересів. *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.

Значимість стимулу і мотиву може визначатись їх пороговим значенням. Рівень стимулу за змістом, величиною і часом, який може подолати індиферентність працівника та викликати позитивну дію на його вплив, вважають пороговим значенням стимулу. Порогове значення мотиву – це значення, адекватне пороговому значенню стимулу. Таким чином, процеси стимулювання та мотивації можливі лише тоді, коли стимули і мотиви за величиною, часом та змістом будуть відповідати вимогам, необхідним для подолання порогу індиферентності персоналу. Процес актуалізації мотивів внаслідок реалізації стимулів, що виявились адекватними для працівника, характеризується як мотивація. Це процес індивідуально орієнтованого стимулювання персоналу. Мотивація є реакцією персоналу на управлінський вплив адміністрації підприємства, що виявляється у конкретній трудовій поведінці працівника.



**Рис. 5.1. Процес формування трудової поведінки 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.

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.

*Література:* [1; 2; 4; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 15; 16; 17; 20; 21]

***Питання для самоперевірки:***

1. Дайте визначення адміністративної, економічної, моральної та матеріальної мотивації.
2. Назвіть основні фактори, що мотивують людей до праці.

3. Які є мотиватори стратегічної поведінки адміністративних працівників ?
4. Назвіть види кар'єри, які використовують на підприємстві.
5. Наведіть основні принципи ефективної системи стимулювання.
6. Що означає умовно-матеріальна мотивація ?

## **ТЕМА 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

- 6.1. Види контролю діяльності апарату управління
- 6.2. Принципи адміністративного контролю
- 6.3. Регулювання адміністративної діяльності

**Ключові терміни та поняття:** контроль, адміністративний контроль, механізм адміністративного контролю, регулювання.

**Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:**

- види та етапи контролю діяльності адміністративного апарату;
- принципи адміністративного контролю;
- сутність та особливості регулювання адміністративної діяльності.

### **6.1. 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 необ-

хідний зворотній зв'язок – це дані про отримані результати. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявити непередбачені проблеми й скоригувати свою лінію поведінки для запобігання відхиленню підприємства від найефективнішого шляху до визначених цілей. Система зворотного зв'язку, як правило, має:

- мету;
- характер управлінської необхідності;
- можливість для перетворення зовнішніх ресурсів на внутрішні;
- запобігати виникненню значним відхиленням від намічених цілей;
- коригувати відхилення, які виникають у процесі управління, з метою забезпечення досягнення цілей підприємства.

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

- надає адміністрації підприємства інформацію, необхідну для планування. Порівнюючи фактично отримані та заплановані результати, керівництво має можливість оцінити, наскільки реалістично були складені плани. Ця процедура дозволяє отримати інформацію про виниклі проблеми і сформувані нові плани з уникненням цих проблем у майбутньому;

- сприяє здійсненню функції мотивації. Різноманітні види й форми контролю можуть мати суцільний або вибіркового характер. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення й розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення.

Процес здійснення контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органи контролю, керівники, контролери, громадські організації), спрямована на досягнення поставлених цілей підприємства шляхом реалізації певних завдань із застосуванням відповідних принципів, видів, методів, технічних засобів і технологій контролю. Суть процесу контролю виражають здійснювані ним заходи: організаційні, змістовно-технічні й узагальнюючо-коригуючі.

*Організаційні заходи* включають обрання об'єкта контролю та організаційно-методичну підготовку до проведення контролю.

*Змістовно-технологічні заходи* включають розробку плану проведення контролю, обрання методу щодо вивчення контрольованого об'єкта й відповідальних осіб за його проведення.

*Узагальнюючо-коригуючі заходи* передбачають узагальнення, а при необхідності-обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень й оцінку щодо їх виконання.

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 проведеної 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, сформулювання висновків і пропозицій щодо змін у діяльності контролюваного 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. При цьому інформація повинна бути точною, надходити вчасно й доводитись до виконавців у такому вигляді, який дозволяє оперативно прийняти необхідні рішення й здійснити відповідні дії. При цьому встановлені планові завдання повинні бути обґрунтованими й зрозумілими працівникам: повинен бути забезпечений тісний зв'язок між тими, хто встановлює планові завдання, та їх виконавцями. Основні труднощі на шляху збирання й розповсюдження отриманої інформації пов'язані з комунікаційними проблемами. В той час як частина даних збирається й обробляється на ЕОМ, більша частина інформації все ж повинна бути обробленою спеціалістами. Недостовірна інформація відіграє негативну роль у разі, коли потрібна суб'єктивна оцінка.

## **6.2. Принципи адміністративного контролю**

*Адміністративний контроль* – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і процесу 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.

Об'єктивні труднощі виникають у процесі оцінки якісних показників, таких як психологічна обстановка в колективі або рівень іміджу керівника та організації в цілому. Для визначення значень таких показників зазвичай застосовують методи експертних оцінок.

Оцінка поточного стану системи управління організації включає в себе збір необхідної інформації, а також її узагальнення, обробку та аналіз. Збір даних здійснюється за допомогою встановлення в ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних точок, в яких і здійснюється вимір контрольованих показників. Кількість і схема розташування таких точок визначаються трудомісткістю і складністю операції або процесу, що є об'єктами адміністративного контролю.

Зібрану інформацію порівнюють з встановленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним. Усунення виявлених відхилень може здійснюватися кількома способами:

- модифікацією цілей;
- внесенням змін і коректив в планові завдання;
- реструктуризацією системи управління організації (перерозподілом повноважень і відповідальності, перепідготовкою кадрів).



*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;

### **6.3. 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*. Перший етап полягає у формулюванні виробничого (робочого) завдання і доведенні його змісту до виконавців. На другому етапі здійснюється виконання отриманого завдання і складається звіт про хід виконуваних робіт і виникаючих при цьому відхиленнях. 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.

*Література:* [1; 2; 4; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 15; 16; 17; 20; 21]

***Питання для самоперевірки:***

1. Охарактеризуйте поняття контролю на підприємстві.
2. Назвіть види контролю на підприємстві.
3. Назвіть етапи процесу проведення адміністративного контролю на підприємстві.
4. На що спираються принципи адміністративного контролю ?
5. Розкрийте поняття «регулювання адміністративної діяльності».

**Тема 7. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

- 7.1. Поняття, характеристика та види адміністративних методів управління.
- 7.2. Методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу.
- 7.3. Форми адміністрування.

***Ключові терміни та поняття:*** методи управління, адміністративні методи, організаційно-адміністративні методи, організаційно-розпорядчі методи, дисципліна, стягнення.

***Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:***

- основні способи адміністративного впливу в організації;

- сутність та види організаційно-адміністративних та організаційно-розпорядчих методів управління;
- види відповідальності та стягнень в організації;
- основні форми внутрішнього та зовнішнього адміністрування.

### 7.1. Методи адміністративного менеджменту

*Методи управління* - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Розрізняють економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу.

*Адміністративні методи* - способи і форми управління, в основі яких лежить адміністрування, розпорядництво, що спирається на накази, розпорядження. Вони є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні і стягненнях; орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку тощо. Адміністративні методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення конкретних завдань управління. Ідеальним станом є реалізація управлінських впливів без значних викривлень управління нижчими ланками.

Адміністративний вплив полягає в цілеспрямованій зміні суб'єктом управління стану об'єкта. Для адміністративних методів характерна їх відповідність нормам органів управління. Розрізняють 5 основних *способів адміністративного впливу* (рис. 7.1).



**Рис. 7.1. Основні способи адміністративного впливу в організації**

В організації можливі три *форми прояву адміністративних методів*:

- обов'язкове розпорядження (наказ, заборона тощо);
- погоджувальні (консультація, компроміс);
- рекомендації, побажання (рада, роз'яснення, пропозиція, спілкування тощо).

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

- 1) впливу на структуру управління;
- 2) впливу на процес управління.

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється в більшості випадків шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування.

Вплив на процес управління - це методи розпорядчого впливу керівника на колектив в цілому і особистості зокрема.

Адміністративний вплив пов'язаний з трьома *типами підпорядкування*.

1. Вимушене і зовні нав'язане підпорядкування, яке супроводжується дискомфортом відчуттям залежності від тиску «згори».

2. Пасивне підпорядкування, що супроводжується полегшенням, пов'язаним із звільненням від прийняття самостійних рішень.

3. Усвідомлене, внутрішньо обгрунтоване підпорядкування, пов'язане з розумінням аргументованості та важливості отриманого розпорядження та з прагненням виконати його в намічені терміни і з максимальним результатом.

## ***7.2. Методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу***

Умовно серед адміністративних методів управління розрізняють методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу.

Організаційно-адміністративні методи (організаційний вплив) засновані на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу.

Організаційно-адміністративні методи управління базуються:

- на системі законодавчих актів країни (закони, укази, постанови, розпорядження, державні стандарти, положення, інструкції, методи та інші документи, затверджені вищими управлінськими структурами для обов'язкового застосування на території всієї країни - президентом, парламентом, урядом);
- на системі нормативних документів вищих структур управління (стандарти, положення, інструкції, методика, постанови колегій міністерств і відомств, а також накази, розпорядження, затверджені керівництвом цих державних органів і діючі у всіх організаціях, установах тощо, об'єднаних даним міністерством або відомством);
- на системі планів, програм, організаційних документів, які розробляються в даній організації та регламентують її діяльність.

До організаційно-адміністративних методів відносяться: статут організації, організаційна структура та штатний розпис, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку. Ці документи можуть бути оформлені у вигляді стандартів підприємства і вводяться в дію обов'язково наказом керівника організації.

*Статут* - локальний нормативний акт, що визначає правове становище юридичної особи і регулює відносини між учасниками і самою юридичною особою. Статут набирає чинності з моменту реєстрації юридичної особи.

*Організаційна структура управління* - це склад (спеціалізація), взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, які виконують функції управління. Структура управління визначається ланками і ієрархічними шаблями управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між його складовими і надійне функціонування системи в цілому. Графічно найчастіше зображується у вигляді ієрархічної діаграми, що показує склад, підпорядкованість та зв'язок структурних одиниць організації.

*Штатний розклад* - це організаційно-розпорядчий документ, в якому відображається структура організації, міститься перелік посад із зазначенням їх кількості та розмірів посадових окладів, а також відображається розмір надбавок і доплат, існуючих в даній організації щодо до конкретних посад.

*Положення про підрозділ* - документ, що регламентує діяльність структурного підрозділу організації, його порядок створення, правове становище, завдання, функції, структуру, права, відповідальність, взаємини з іншими підрозділами.

*Колективний договір* - правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцем та працівниками організації. Процедура складання такого договору трудові умови, але за допомогою колективного договору більш ретельно регулюються відносини роботодавця і працівника. Типовий колективний договір, як правило, регламентує час початку і закінчення роботи, час перерв, чергування робочих і неробочих днів, індексацію зарплати, оплату праці у вихідні та святкові дні та інше.

*Посадова інструкція* - це організаційно-правовий документ, в якому визначаються основні функції, обов'язки, права і відповідальність співробітника організації при здійсненні ним діяльності на певній посаді. Вона складається за кожною штатною посадою організації, носить знеособлений характер і оголошується співробітникові під розписку при укладанні трудового контракту, в тому числі при переміщенні на іншу посаду і при тимчасовому виконанні обов'язків за посадою.

*Правила внутрішнього розпорядку* - це локальний нормативний акт, що регламентує відповідно до Кодексу законів про працю України й іншими державними нормативними актами правопорядок у сфері праці, діючий у конкретного роботодавця: порядок прийому і звільнення працівників, основні права, обов'язки та відповідальність сторін трудового договору, режим роботи, час відпочинку, застосовувані до працівників заходи заохочення і стягнення, а також інші питання регулювання трудових відносин в організації. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку забезпечує координацію у взаєминах між працівниками і роботодавцем, а також між самими працівниками. Внутрішній трудовий розпорядок становить основу дисципліни праці.

Практична реалізація організаційного впливу багато в чому визначається рівнем ділової культури організації, бажанням співробітників працювати за правилами, запропонованим адміністрацією.

*Організаційно-розпорядчі методи* (розпорядчий вплив) спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх

нормативних документів та підтримку заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання.

Організаційно-розпорядчі методи в своїй практичній діяльності застосовують:

1) керівники всіх ланок апарату управління в організації та їх заступники, відповідальні за діяльність підвідомчих їм органів, підприємств, установ, організацій;

2) особи, які мають у безпосередньому підпорядкуванні інших осіб (певний управлінський персонал);

3) особи, уповноважені видавати нормативні та/або індивідуальні правові акти.

До числа розпорядчих впливів відносять накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання, делегування повноважень, санкції тощо.

*Наказ* - правовий акт, що видається керівником організації або структурного підрозділу, що діє на підставі єдиноначальності з метою розв'язання основних і оперативних завдань, які стоять перед даним органом. В окремих випадках може стосуватися широкого кола організацій та посадових осіб незалежно від підпорядкованості. Наказ є найбільш категоричною формою розпорядчого впливу і зобов'язує підлеглих точно виконувати прийняті рішення у встановлені терміни. Невиконання наказу тягне за собою відповідні санкції з боку керівництва.

Накази в організації поділяються на два види:

1) накази щодо особового складу, що стосуються всіх змін, які відбуваються з кадрами (прийом на роботу, звільнення, переведення, надання відпусток тощо);

2) накази з основної діяльності, що охоплюють всі зміни, які відбуваються в структурі організації (реорганізація, ліквідація, реструктуризація), що регулюють фінансові питання, питання матеріально-технічного постачання тощо.

*Розпорядження*, на відміну від наказу, не охоплює всіх функцій організації, є обов'язковим для виконання в межах конкретної функції управління та структурного підрозділу. Розпорядження видаються зазвичай від імені заступників керівника організації за напрямками. Виділяють наступні види розпоряджень:

- розпорядження тривалої дії;

- розпорядження, що стосуються конкретного питання.

Вказівки та інструкції є локальним видом розпорядчого впливу, ставлять за мету оперативне регулювання управлінським процесом і спрямовані на обмежене число співробітників.

*Інструктаж і координація робіт* розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

*Дисципліна* - це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеними відповідно до Кодексу законів про працю України, іншими законами, колективним договором, угодами, трудовим договором і локальними нормативними актами організації. Роботодавець зобов'язаний створювати умови, необхідні для дотримання працівниками дисципліни праці. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

За вчинення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків, роботодавець має право застосувати дисциплінарні стягнення, але і щодо самого роботодавця можуть бути застосовані різні санкції.

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

2. *Матеріальна відповідальність і стягнення*. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати шкоду, заподіяну винним дією або бездіяльністю. Матеріальна відповідальність покладається на працівників за шкоду, заподіяну підприємству, з яким вони перебувають у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням ним шкоди, заподіяної його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодовано підприємством.

3. *Дисциплінарна відповідальність і стягнення* застосовуються у разі порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарний проступок, під яким розуміється протиправне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником. Невиконання працівником трудових обов'язків існує тоді, коли доведена його особиста провина і він діяв навмисно і необережно.

Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з причин, які від нього не залежать, то він не може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності. Для притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов:

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

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства та іншими посадовими особами, яким делеговані в установленому законному порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів тощо. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, а керівники структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень. За проступки у сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, які за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести: позбавлення винного працівника премій, винагороди за підсумками за рік, зауваження, догана.

Найсуровішим заходом дисциплінарного стягнення є звільнення, яке можливе у таких випадках (відповідно до Кодексу законів про працю України):

- неодноразовому невиконанні працівником без поважних причин трудових обов'язків, якщо він має дисциплінарне стягнення;
- одноразовому грубому порушенні працівником трудових обов'язків (прогул; поява на роботі в стані алкогольного, наркотичного або іншого токсичного сп'яніння; розголошення таємниці, яка охороняється законом (державної, комерційної, службової та іншої), що стала відомою працівникові у зв'язку з

виконанням ним трудових обов'язків; вчинення за місцем роботи розкрадання; встановлення комісією з охорони праці або уповноваженим з охорони праці порушення працівником вимог щодо охорони праці, якщо це порушення спричинило тяжкі наслідки).

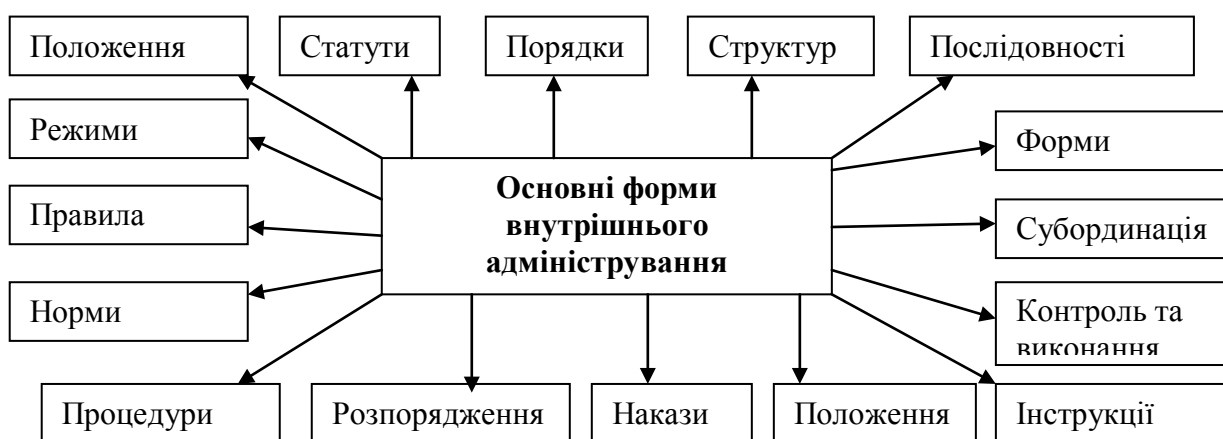
4. *Кримінальна відповідальність* набирає чинності у випадках вчинення злочинів, які характеризуються як суспільно небезпечні діяння у вигляді активних протиправних дій. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється лише судом і тільки на законних підставах. Заходи кримінальної відповідальності відповідають характеру злочину. До них відносять:

- перевищення влади і повноважень (дрібне розкрадання майна, наклеп, образу, переслідування за критику);
- самоуправство (зловживання службовим становищем, халатність, отримання або давання хабара, службову фальсифікацію);
- порушення трудового законодавства (звільнення вагітної жінки або матері-годувальниці, викрадення або підробка документів).

### 7.3. *Форми адміністрування*

Організаційно-методичне забезпечення та оперативно-регулюючий супровід реального процесу формування, функціонування, розвитку та ліквідації організації припускають розробку і застосування універсальних і спеціалізованих форм прикладного адміністрування організації, тобто весь життєвий цикл організації та ряд дій до його початку і після завершення забезпечуються різними формами адміністрування: внутрішнього (всередині організації) і зовнішнього (при взаємодії з зовнішнім середовищем).

Основні *форми внутрішнього адміністрування* - це сукупність усталених форм реєстрації, регламентації, нормування, інструктування і санкціонування статутної діяльності організації (рис. 7.2).



**Рис. 7.2. Основні форми внутрішнього адміністрування**

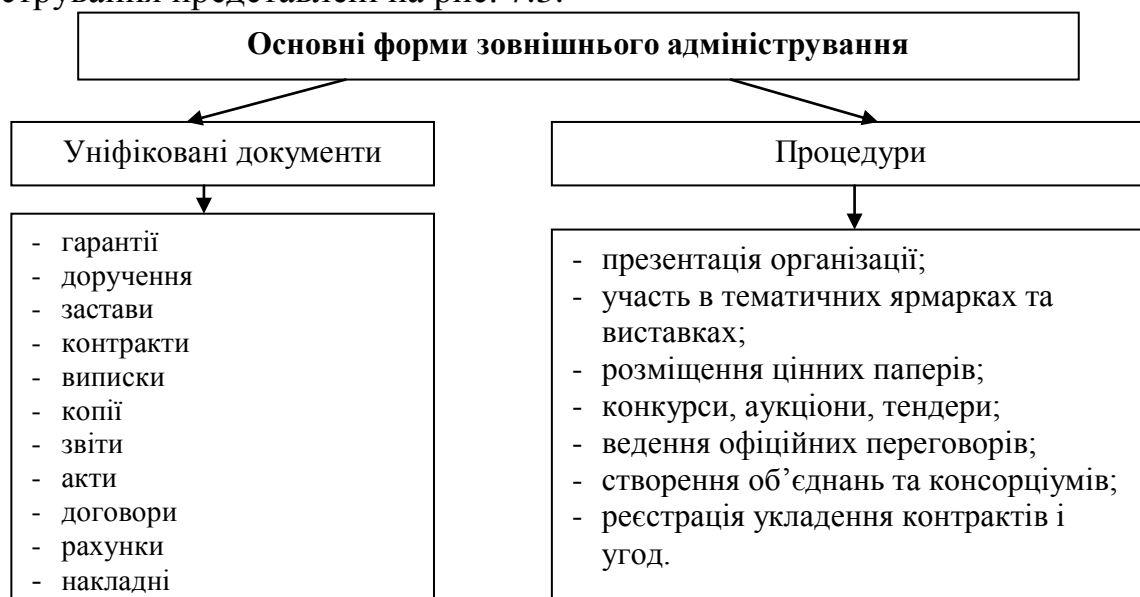
Склад, зміст та застосування представлених на рис. 7.2 основних форм внутрішнього адміністрування постійно розвиваються і удосконалюються, забезпечуючи нові форми реалізації зростаючих потреб організації та потенціалу її



персоналу. Це передбачає необхідність забезпечення визначеності, чіткості і однозначності розуміння й застосування навіть найбільш звичних і постійно використовуваних форм адміністрування в організації.

Склад та зміст адміністрування виділяють конкурентоспроможність організації, спеціалізують і підкреслюють її індивідуальність. Разом з тим необхідність постійної комунікації та взаємодії організації з різними контрагентами (постачальниками, споживачами, діловими партнерами тощо) передбачає уніфікацію форм адміністрування, які їх забезпечують. Вирішення цих завдань у сфері документообігу і процедур взаємодії контрагентів також засновані на адмініструванні, що проявляється у формах зовнішнього адміністрування.

*Форми зовнішнього адміністрування* - єдиний комплекс уніфікованих форм супроводу зовнішньої діяльності організації, необхідний для її ефективної інтеграції в реальне ділове середовище. Зовнішнє адміністрування забезпечується поданням уніфікованих документів, що оформлюються за адміністративно встановленою формою і проводяться відповідно до діючої процедури. Основні форми зовнішнього адміністрування представлені на рис. 7.3.



**Рис. 7.3. Основні форми зовнішнього адміністрування**

Представлені на рис. 7.3 уніфіковані документи і процедури оформляються за чітко встановленим, затвердженим порядком (формою). Відсутність або недостатнє адміністративне забезпечення оформлення, подання та проведення таких заходів нерідко свідомо використовуються зацікавленими сторонами для прийняття та просування нелегітимних рішень (скупка нерухомості державними чиновниками через афілійовані особи, проведення тендерів з порушеннями тощо).

Таким чином, освоєння і практичне застосування розглянутих форм адміністрування в сучасних умовах. Діяльність та управління будь-якої сучасної організації повинна ґрунтуватись, оформлюватись і реалізовуватись різними адміністративними ресурсами.

*Література:* [1; 2; 3; 4; 8; 9; 13; 16; 20; 21]

***Питання для самоперевірки:***

1. Дайте визначення поняття «метод управління».
2. Що являють собою адміністративні методи управління?
3. Яка роль адміністративних методів в управлінні організацією?
4. Перерахуйте основні способи адміністративного впливу в організації.
5. Розкрийте зміст організаційно-адміністративних методів.
6. Що являє собою статут організації?
7. Яке призначення штатного розкладу в організації?
8. З якою метою в організації приймаються правила внутрішнього розпорядку?
9. Розкрийте зміст організаційно-розпорядчих методів.
10. Охарактеризуйте наказ як один з організаційно-розпорядчих методів.
11. Охарактеризуйте розпорядження як один з організаційно-розпорядчих методів.
12. Що таке дисципліна?
13. Перерахуйте основні види відповідальності та стягнень.
14. Перерахуйте форми внутрішнього адміністрування.
15. Перерахуйте форми зовнішнього адміністрування.

## **Тема 8. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

- 8.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
- 8.2. Класифікація управлінських рішень
- 8.3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації.

***Ключові терміни та поняття:*** управлінське рішення, проблема, процес прийняття рішень.

***Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:***

- сутність управлінського рішення та причини, що спонукають до його прийняття;
- класифікацію управлінських рішень;
- основні етапи прийняття управлінських рішень в організації.

### ***8.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту***

Сутністю прийняття рішень як процесу є внутрішня відносно стійка основа управлінського рішення, яка визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації.

*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. Досягнення цілей передбачає виконання задач, які складають зміст і послідовність дій управлінського персоналу при виконанні ними безпосередніх обов'язків.

*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. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатись як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до об'єкту управління. Підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства, тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте рішення стимулює виробництво, а несвоєчасне знижує результативність праці.

Потреба в прийнятті рішень обумовлюється зовнішніми та внутрішніми обставинами. Імпульсом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідації проблеми, зменшити її актуальність. *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. В цілому управлінське рішення повинно охоплювати: цілі функціонування і розвитку підприємства; засоби, ресурси, які використовують для досягнення цілей; терміни

виконання; порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

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.

## **8.2. Класифікація управлінських рішень**

Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Їх необхідно класифікувати для визначення загальних та специфічних підходів до їх розробки, реалізації та оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність, спадкоємність управління (табл. 8.1).

Коротко розглянемо рішення за кожною ознакою.

За *функціональним призначенням* – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Організаційним рішенням, наприклад, є рішення про

розподіл службових обов'язків; координуючі рішення мають оперативний характер; активізуючі рішення спрямовані на процес управління; контролюючі – на оцінку дій підлеглих.

Таблиця 8.1

### Класифікація управлінських рішень

Ознака	Види
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>
За часом дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стратегічні</li> <li>✓ Тактичні</li> <li>✓ Оперативні</li> </ul>
За напрямом впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Внутрішні</li> <li>✓ Зовнішні</li> </ul>
За способом прийняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Індивідуальні</li> <li>✓ Колективні</li> </ul>
За суб'єктом управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Державних органів</li> <li>✓ Господарських органів</li> <li>✓ Підприємницьких органів</li> <li>✓ Громадських організацій</li> </ul>
За терміном прийняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Довгострокові</li> <li>✓ Середньострокові</li> <li>✓ Короткострокові</li> </ul>
За широтою охоплення	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Загальні</li> <li>✓ Спеціальні</li> </ul>
За характером визначеності	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Запрограмовані</li> <li>✓ Незапрограмовані</li> </ul>
За сферою реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Пов'язані з виробництвом</li> <li>✓ Пов'язані зі збутом</li> <li>✓ Пов'язані з науковими дослідженнями</li> <li>✓ Пов'язані з кадрами тощо</li> </ul>
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Технічні</li> <li>✓ Економічні</li> <li>✓ Соціальні</li> </ul>
За ступенем повноти інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прийняті в умовах визначеності</li> <li>✓ Прийняті в умовах невизначеності та ризику</li> </ul>
За ступенем ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Оптимальні</li> <li>✓ Раціональні</li> </ul>
За методами підготовки	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Креативні</li> <li>✓ Евристичні</li> <li>✓ Репродуктивні</li> </ul>

*За характером дій.* Директивні рішення розробляються вищими органами управління стосовно важливих поточних та перспективних проблем організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання є бажаним, але не обов'язковим, тому що вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогностичний характер.

*За часом дії.* Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення певних заходів для підвищення продуктивності праці – тактичним. Оперативні рішення, як правило, спрямовані на виконання невідкладних завдань, що виникають у процесі щоденного управління. Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління, а тактичні та оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом факторів зовнішнього середовища приймають на себе керівники адміністративного апарату організації, тобто беруть на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищого керівництва.

*За напрямом впливу.* Внутрішні рішення приймаються в організації і спрямовані на вдосконалення роботи організації, підвищення продуктивності праці, впровадження нової техніки та технології. Зовнішні рішення спрямовані на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища – підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку.

*За способом прийняття* рішення поділяють на індивідуальні та колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, спільними та законодавчими (парламентськими). Консультативні передбачають, що особа, що його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім здійснює власний вибір з урахуванням рекомендацій. Спільні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

*За терміном прийняття.* Довгострокові рішення мають прогностичний характер (більше 5 років), що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить з умов та потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення відображаються частно в усних та письмових наказах та розпорядженнях.

*За широтою охоплення.* Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації: терміни виплати зарплати, розпорядок робочого дня тощо. Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, що відносяться лише до одного підрозділу або групи працюючих у ньому.

*За характером визначеності.* Управлінські рішення ділять на запрограмовані та незапрограмовані. До запрограмованих призводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати моменти початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Незапрограмовані рішення приймають в

неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

*За сферою реалізації* рішення поділяють на пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

*За змістом* рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані з витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг, гарантій.

*За ступенем повноти інформації* управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

*За ступенем ефективності* рішення поділяють на оптимальні та раціональні.

*За методами підготовки* рішення діляться на креативні, евристичні та репродуктивні.

Класифікація управлінських рішень дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розщобляються систему інформації, що орієнтує керівників та спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанту прийнятого та реалізованого рішення.

### **8.3. 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, розподільовача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Для керівника прийняття рішень не самоціль, а основне вирішення окремої управлінської проблеми. Для досягнення цього необхідна певна послідовність рішень та їх здійснення. Отже, прийняття рішення є не одномоментним актом, а результатом процесу, який розвивається у часі та має визначену структуру.

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 макро- та 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. Тому важливою умовою прийняття обґрунтованого рішення є аналіз ситуації, який вимагає збору та обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього та внутрішнього середовища. Менеджери та спеціалісти аналізують стан справ,

порівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими, що дозволяє виявити проблеми, які вимагають вирішення.

Визначення і формулювання проблеми є складною процедурою, тому що в момент виникнення багато з важливих проблем є слабо структурованими, тобто не містять явних цілей, альтернативних шляхів їх досягнення, уявлення про затрати та ефект, пов'язані з кожним з варіантів. Доведення цих проблем до кількісної визначеності вимагає від керівників не тільки знань і досвіду, але й таланту, інтуїції, творчого підходу.

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. Бажано визначити всі альтернативні шляхи вирішення проблеми. Тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Але на практиці керівник не може володіти такою кількістю знань і часу для того, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу. Виникають ситуації, при яких проблема не зустрічалась раніше і невідомі можливі альтернативи. В таких випадках рекомендується колективно обговорення і генерування ідей.

Після розробки можливих варіантів вирішення проблеми їх потрібно оцінити, тобто порівняти переваги та недоліки, а також об'єктивно проаналізувати можливі результати. Для співставлення варіантів рішення необхідно використовувати порівняльні критерії. При виборі альтернативи важливо врахувати фактор ризику, врахування якого призводить до перегляду найкращого рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату із найбільш високим ступенем ймовірності.

Керівник в багатьох випадках затверджує та несе відповідальність за рішення, які не розробляв. Спеціалісти, які розробляли рішення, не приймають участі в його реалізації. Виконавці, в свою чергу, не приймають участі у підготовці та обговоренні рішень. Тому в процесі прийняття суттєву роль відіграє стадія узгодження. Найкращим способом узгодження рішення є залучення працівників до процесу його прийняття. В деяких випадках менеджер вимушений приймати рішення особисто без обговорення та узгодження.

На стадії *реалізації* рішення здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

Для успішної реалізації рішення потрібно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями та за термінами. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи. Ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від форми доведення до виконавців. Організація виконання прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними. Існує ряд обставин, які негативно впливають на ефективність вирішення проблеми. Це недооцінка їх важливості, складність, можливі наслідки. Внаслідок цього можуть



розвиватися негативні тенденції, які ставлять під сумнів стабільність роботи організації: суб'єктивізм, орієнтація виключно на особистий досвід, інтуїцію, натхнення, симпатії чи антипатії до окремих підлеглих, орієнтація на особисту вигоду тощо. Справа ускладнюється також і 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.

На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. У зв'язку з цим основна задача контролю – своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. Можна прийняти багато корисних рішень, але без налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на папері і не дають бажаного ефекту.

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 мають певний «коридор волі» щодо формулювання рішення. Метою використання такого коридору є розширення контексту рішення. Можлива зміна меж рішення або перегляд підходу до трактування елементів даного рішення. Виділяють наступні межі рішення: характер ухвалення рішення (індивідуальне та колективне ухвалення рішення); характер і число цілей; діапазон варіантів для ухвалення рішення (виявлені й проаналізовані); визначення числа аналізованих неконтрольованих факторів. 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. Це приводить до обмеження свободи вибору.

Процес управління являє собою комплекс етапів розробки управлінських рішень. Реальні управлінські ситуації характеризуються складністю, наявністю ризику, динамізмом. Управлінські рішення, прийняті в реальній господарській практиці, далекі від ефективних. Застосування навіть порівняно простих інструментів, а тим більше цілісної схеми розробки рішень, дозволяє істотно підвищити ефективність управлінської діяльності.

*Література:* [1; 2; 3; 4; 8; 9; 13; 16; 18; 20; 21; 22]

***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть вимоги які висуваються до управлінських рішень.
2. Які існують види управлінських рішень ?
3. За якими ознаками класифікуються управлінські рішення ?
4. З яких стадій складається процес прийняття рішення ?
5. Як визначається ефективність рішення ?

## **Тема 9. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

9.1. Види офісних технологій

9.2. Організація робочого місця та робота з документами в організації

9.3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні

**Ключові терміни та поняття:** офіс, офісні технології, документообіг, інформаційна технологія.

***Після вивчення цієї теми Ви повинні знати:***

- види офісних технологій та технічних засобів, які застосовуються в управлінні організацією;
- класифікацію видів офісних програмних продуктів, що використовуються в управлінні організацією;
- види інформаційних технологій, які використовуються в управлінні організацією.

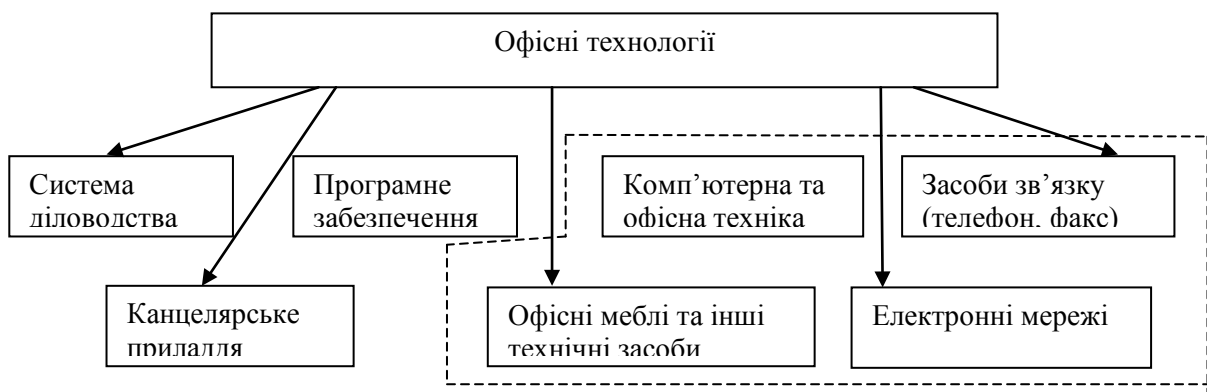
### ***9.1. Види офісних технологій***

*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 (рис. 9.1).



**Рис. 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.

У зв'язку з практикою введення електронного документообігу співробітники сучасного офісу повинні володіти методами і засобами обробки електронних документів.

В даний час номенклатура технічних засобів управління зазнає істотні зміни. На ринку з'являється різноманітна офісна техніка, підвищується швидкість і якість роботи, розширюються функції і сервісні можливості офісних апаратів, з'явилися принципово нові екологічно безпечні технології, що дозволяють використовувати сучасні технічні засоби безпосередньо в офісі, на робочих місцях співробітників. Утворилися потужні інтегровані системи, що поєднують різні технології. Технічні засоби оснащуються процесорами, пам'яттю. Виникла можливість їх підключення до персональних комп'ютерів або включення в корпоративні обчислювальні мережі як окремі термінали.

У зв'язку з розширенням і ускладненням номенклатури технічних засобів користувачі відчувають певні труднощі при виборі технічних засобів і конкретних моделей офісних апаратів для певних управлінських процесів.

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**

Вид	Характеристика
1. Носії інформації	Носії інформації на паперовій основі, несвітлочуттєві; носії для репрографічних процесів (термопапір, дізопапір, 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 дізоекспонування; 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 (ламінатори 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 конвейєри; 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

В даний час 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).



**Рис. 9.2. Класифікація видів офісних програмних продуктів, що використовуються в управлінні організацією**

Дамо коротку характеристику представленим на рис. 9.2 видам офісних програмних продуктів.

Однокористувацькі програмні продукти реалізуються на окремому персональному комп'ютері, а мережеві системи реалізуються в корпоративних обчислювальних мережах.

Замовні програмні продукти - програми, які розробляються з урахуванням особливостей конкретної організації фірмами, що спеціалізуються на цьому (а іноді і силами власних програмістів фірми).

Тиражні програмні продукти – це програми, які розробляються спеціалізованими фірмами без урахування особливостей роботи конкретної організації. У цей клас входять прості програми, безкоштовні (freeware) або умовно-безкоштовні (shareware) програми, поширювані через Інтернет, популярні стандартні програмні продукти, такі як пакет Microsoft Office, які використовуються для вирішення типових завдань документування та організації роботи з документами.

Тиражно-замовні програмні продукти - тиражні системи з замовними властивостями, гнучко настроюються на умови і потреби конкретної організації. Вони є оптимальним варіантом автоматизації для середніх і великих організацій і

найбільш перспективним шляхом розвитку мережевих офісних систем. З одного боку, така програма відмінно відтестована, врахований досвід впровадження в інших організаціях, усунені недоліки, які виявлені в ході експлуатації. З іншого боку, такі програми дозволяють в широких межах робити налаштування і адаптацію. Комплексна система автоматизації управління підприємством не може бути «тиражною», враховуючи величезну різноманітність підприємств, їх галузеві регіональні та інші особливості.

Розглядаючи програмні продукти за ступенем комплексності автоматизації, можна сказати, що в сучасних умовах створення корпоративних систем автоматизації управління організацією є найбільш перспективним напрямком розвитку мережевих офісних систем.

## ***9.2. 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. Для повноцінної роботи офісного співробітника також необхідні різного роду надбудови, лотки, підставки, а також інші функціональні аксесуари. Але важливо не захарашувати ними стіл.

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. Виділяють два види офісів кабінетного типу:

- офіс, який складається з декількох кабінетів для одного-двох співробітників, що забезпечує максимальну усамітненість, чітку просторову організацію;

- офіс, що складається з кімнат більшої площі, розрахованих на колективи від трьох чоловік. Цей тип офісу може бути оптимальним для спільної творчої роботи. Так може бути організований робочий простір групи проєктувальників, програмістів, дизайнерів, зайнятих в одному проєкті;

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. Але недоліками є, наприклад, низька звукова і зорова ізоляція робочих місць. Відкритий офіс підходить для організацій, що динамічно розвиваються, а також для великих компаній.

Варіантом відкритого офісу є груповий офіс, де загальний простір ділиться низькими непрозорими перегородками на окремі зони. Постійне спілкування можливе тільки в маленьких групах, а для обміну інформацією є загальні зони. На думку експертів, що спеціалізуються в області створення офісного стилю і ділового комфорту, у такому офісі простір використовується з максимальною ефективністю. У той же час посилюється почуття приналежності до колективу.

3) *комбінований офіс* - у такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізолювані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Таке рішення нівелює протиріччя між необхідністю сконцентруватися на роботі і потребою співробітників у спілкуванні. Комбінований офіс розвиває дух колективізму, гарантує усамітненість співробітників, створює комфортність і ясність просторової організації. На сьогоднішній день це найбільш перспективний вид організації простору, що забезпечує ізоляцію робочих місць і одночасно підтримує спілкування всередині колективу.

Офіс сучасної організації в просторовому значенні підрозділяється на ряд зон, основними з яких є:

- *Кабінет керівника*. В даний час статус кабінету керівника поступово змінюється. Раніше він був втіленням значущості і висоти місця керівника, що виражалося в складності доступу або пафосності інтер'єру. Однак сучасні тенденції управління організацією розглядають голову компанії як лідера команди, об'єднаної однією метою, і вимагають більш безпосереднього контакту з підлеглими. Це призводить до «демократизації» кабінетів начальства, що знаходить своє відображення як в офісному плануванні, так і в обробці приміщень;

- *Робочий простір* (робочі місця співробітників);

- *Вхідна зона* (її конфігурація визначається ступенем індивідуальності і відкритості компанії). Зазвичай тут розташовуються зона очікування, гардероб, інформаційна стійка, що знайомить зі структурою і специфікою діяльності організації тощо;

- *Кімнати переговорів* - приміщення, призначені для проведення переговорів, семінарів, тренінгів, презентацій. Гарним доповненням до кімнати переговорів є так званий кофіс, призначений для неформального спілкування з клієнтом або між співробітниками. *Кофіс* - синтез кафе та офісу, де за чашкою чаю можна обговорити робочі питання);

- *Службові приміщення.*

Планування робочого місця, дизайн приміщення здійснюються у відповідності з існуючими рекомендаціями та іміджем організації.

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. При функціонуванні системи автоматизованої обробки інформації в схеми повинні бути включені обчислювальні центри і всі пункти обробки документів за допомогою засобів обчислювальної техніки.

Документообіг в організації утворюють потоки вхідних (надходять з інших організацій), вихідних (що відправляються в інші організації) і внутрішніх (створених і діючих в межах організації) документів.

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.

При організації роботи з документами необхідно чітко розподілити відповідальність і повноваження щодо управління документами між усіма працівниками організації: керівниками (менеджерами); фахівцями в галузі управління документами, інформацією і технологіями; співробітниками (персоналом) організації. Для цього в організації повинні встановлюватися і впроваджуватися керівні вказівки і регламенти роботи з документами.

Важливу роль у веденні діловодства в організації, особливо при змішаній формі діловодства, грають працівники, відповідальні за діловодство в структурних підрозділах, - секретарі, діловоди. Як правило, ці посади займають особи, які не мають спеціальної підготовки в області документаційного забезпечення.

Спеціаліст структурного підрозділу повинен знати, що підготовлений ним проект документа необхідно завізувати у всіх зацікавлених осіб, а потім представити на підпис керівнику, після чого документ повинен бути переданий в службу документаційного забезпечення (секретарю) на реєстрацію та відправку (передачу) адресату.

Керівники структурних підрозділів та вищої ланки також повинні володіти певним комплексом знань про організацію роботи з документами, але для них важливі в першу чергу ті питання, які безпосередньо пов'язані з процедурою прийняття рішень та їх виконанням.

Особлива увага при роботі з документами приділяється документам, які містять конфіденційну інформацію, яка може становити комерційну, державну та іншу таємницю, за розголошення якої окремі посадові особи несуть відповідальність.

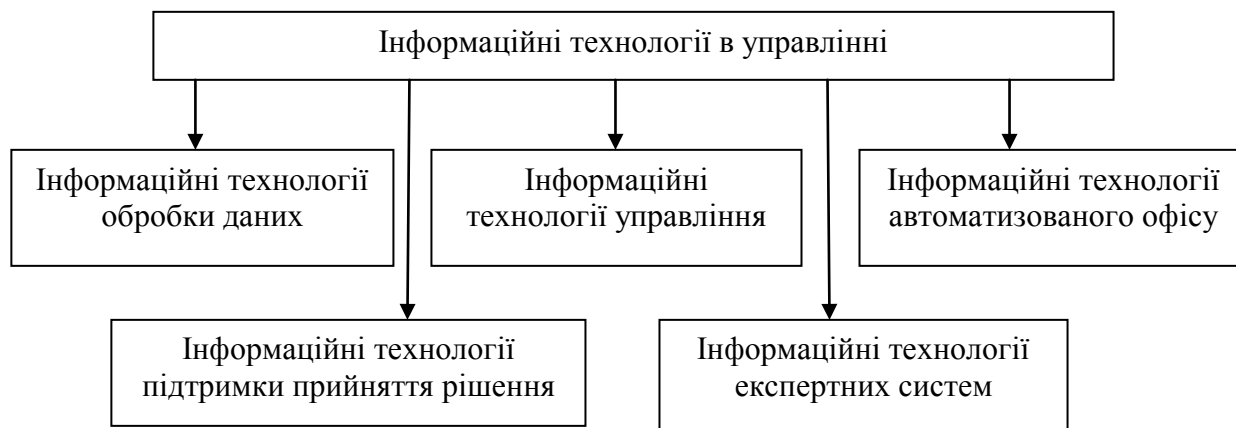
### ***9.3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні***

*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.



**Рис. 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.

Інформаційні технології управління використовуються для інформаційного обслуговування всіх працівників організації, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень.

Інформаційні технології автоматизованого офісу доповнюють існуючу систему зв'язку персоналу підприємства середовищем на базі комп'ютерних мереж та інших сучасних засобів передачі та роботи з інформацією.

Інформаційні технології підтримки прийняття рішень призначені для прийняття управлінських рішень, дозволяють автоматизувати процес прийняття рішень і вибір альтернативи.

Інформаційні технології експертних систем дають можливість менеджерам отримувати консультації з проблем, про які в цих системах накопичена інформація.

Для вироблення ефективних управлінських впливів в організаціях потрібне створення відповідних алгоритмів керування та переробка значних обсягів різноманітної інформації.

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).

Автоматизована інформаційна технологія і автоматизована система управління дозволяють реалізувати рішення функціональних завдань управління, що складають функціональну частину діяльності організації як системи. Склад, порядок і принципи взаємодії функціональних підсистем, задач і їх комплексів встановлюються з урахуванням мети функціонування організації.

У сучасних економічних умовах інформаційні технології в організаціях присутні як необхідний атрибут технології управління процесом виробництва товарів і послуг, економічного аналізу і прийняття управлінських рішень. Інформаційні технології використовуються в багатьох сферах управлінської діяльності:

- 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. Інформація, на відміну від інших видів ресурсів, не зникає з часом, а, навпаки, накопичується. Значимість інформації як ресурсу виявляє нові проблеми її використання і висуває нові вимоги до управління нею.

Характеристиками управлінської інформації є:

- великий обсяг;
- складність обробки;
- багаторазове використання;
- оновлення та перетворення;
- безліч джерел і споживачів та ін.

Ці характеристики викликають необхідність застосування сучасних інформаційних технологій, що спрощують і прискорюють роботу з нею. Використання інформаційних систем управління підприємством є одним з

Наведемо перелік завдань, які повинні бути вирішені при використанні інформаційних систем управління на різних рівнях управління підприємством та для різних його служб (табл. 9.2).

Економічна діяльність і процес управління будь-якої організації пов'язані з реалізацією основних функцій. У процесі реалізації цих функцій формується інформація про хід роботи підприємства, зіставляються фактичні показники з запланованими, формулюються глобальні та локальні напрями діяльності, розробляються пропозиції щодо встановлення причин відхилень і коригуванню результатів. Передача інформації та використання інформаційних технологій в управлінні є неодмінним і першорядним фактором нормального функціонування

організації, при цьому особливого значення набуває оперативність і достовірність інформації.

Таблиця 9.2

**Основні задачі інформаційних систем управління організацією  
(за рівнями та службами управління)**

Рівні та служби управління	Задачі
Руководство 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

*Література:* [2; 13; 16]

***Питання для самоперевірки:***

1. Дайте визначення поняття «офіс».
2. Що являють собою офісні технології?
3. Перерахуйте основні види офісних технологій.
4. Які технічні засоби використовуються в процесі управління організацією?
5. Що таке програмне забезпечення? З яких елементів воно складається?
6. Перерахуйте основні види офісних програмних продуктів, що використовуються в управлінні організацією.
7. Що являє собою робоче місце співробітника адміністрації? Перерахуйте основні елементи робочого місця.
8. Якими параметрами визначаються умови праці на робочому місці керівника організації?
9. Які основні види планування й оформлення офісу застосовуються в даний час в організаціях?
10. На які основні зони поділяють офіс сучасної організації?
11. Що передбачає оснащення та обслуговування робочого місця працівників адміністрації?
12. Що таке документообіг? З яких основних елементів він складається?
13. Назвіть основні етапи документообігу в організації.
14. Дайте визначення поняття «інформаційна технологія». Яка мета її застосування в управлінні організацією?
15. Охарактеризуйте основні види інформаційних технологій, застосовуваних в управлінні організацією.
16. Що таке автоматизована система управління і з яких основних елементів вона складається?
17. Розкрийте структуру автоматизованої інформаційної технології управління.
18. Яка роль інформаційних технологій в управлінні?

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

**Автократичний стиль** - стиль єдиноначального керівництва, що спирається на систему суворого та безумовного підпорядкування менеджера.

**Автоматичне виконання** - безумовне виконання процедури, функцій, дії за раніше встановленим або усталеним порядком.

**Авторитарний стиль** - стиль керівництва та виконання, що спирається на винятковий авторитет і владу сильного лідера.

**Авторитет** - рівень суспільного визнання певного статусу і відповідного ставлення до організації або особистості.

**Агент** - юридична або фізична особа, що діє на основі угоди про представлення інтересів того, зто уповноважує.

**Адміністративний контроль** - контроль відповідності реальних повноважень керівника (виконавця) з повноваженнями, зафіксованими в документах, що регламентують діяльність організацій.

**Адміністративний ресурс** - ресурс досягнення різних цілей посадової особи за рахунок офіційно наданих повноважень.

**Адміністрація** - підрозділ, що комплексно забезпечує процеси функціонування та управління в організації.

**Адміністрування** - організація дій персоналу на основі формалізації, суворої регламентації та жорсткого стимулювання.

**Акредитація** - офіційна реєстрація учасника, що забезпечує доступ до інформації, заходів, взаємодії.

**Акт** - 1) документ, що офіційно підтверджує результати перевірки, угоди, що завіряється сторонами-учасниками; 2) цілеспрямована, значна, одинична дія, яка офіційно або публічно виділена.

**Активна система** - система, в якій кожен з її елементів володіє певною свободою.

**Альтернатива** - один з можливих варіантів вирішення проблеми.

**Апаратні повноваження** - повноваження працівників адміністративного апарату (штабу): рекомендаційні, обов'язкового узгодження, функціональні, паралельні.

**Апеляція** - аргументоване звернення з пропозицією про перегляд прийнятого рішення.

**Арбітражний метод** - метод досягнення угоди протиборчих сторін, заснований на пошуку умов примирення.

**Архів** - підрозділ, що систематизує в організації накопичення, зберігання та надання інформації.

**Бюрократизація** - цілеспрямована орієнтація на створення додаткових органів, виділення повноважень, дискретизацію процесів.

**Бюрократичний стиль** - стиль керівництва та управління, що спирається на методи формалізації прав, повноважень, відповідальності, дій.

**Вертикальні комунікації** - обмін інформацією між рівнями ієрархії.

**Вимога** - 1) суворе, адресне звернення, що забезпечує безумовне виконання необхідних дій; 2) документ, що забезпечує оформлення, отримання, використання ресурсів.

**Виписка** - офіційний документ, що відображає облікові записи станом об'єкта на певний момент часу.

**Відкладання** - перенесення термінів, порядку, послідовності проведення заходів.

**Відмова** - офіційна заява, резолюція про неприйняття зроблених пропозицій, виставлених вимог.

**Відповідальність** - зобов'язання менеджера або клієнта виконувати завдання, властиві займаній ним посаді чи закріплені в контракті, і відповідати за результати своєї діяльності.

**Відправник** - особа, що прагне донести певні ідеї за допомогою переданої їм інформації.

**Відсторонення** - фактичне виконання рішення про недопущення виконання посадових обов'язків.

**Відхилення** - резолюція, яка виражає незгоду з вмістом запропонованого варіанта рішення, програми, ініціативи.

**Вказівка** - звернення уваги на недолік з метою його усунення.

**Влада** - вичерпний комплекс повноважень підпорядкування, забезпечених ресурсами контролю, виконання та оцінки.

**Внутріфірмова інформаційна система** - сукупність інформаційних потоків, що обслуговують потреби організаційних центрів прийняття рішень. Складається з технічних засобів обробки інформації, каналів зв'язку та інформації, зафіксованої на певних носіях.

**Горизонтальні комунікації** - інформаційні обміни між підрозділами одного рівня ієрархії.

**Декларація** - публічне оголошення, ознайомлення, інформування про принципи складові рішень, намірів.

**Делегування** - передача завдань і повноважень певній особі, що приймає на себе зобов'язання щодо їх виконання.

**Детерміноване рішення** - рішення, прийняте в умовах визначеності, результатом якого є єдина подія, ймовірність настання якої близька до одиниці.

**Децентралізація** - офіційний перерозподіл функцій, надання самостійності нижчим підрозділам.

**Директор** - посадова особа, яка очолює організацію або її самостійний структурний підрозділ.

**Дирекція** - вищий виконавчий орган структури, що забезпечує керівництво та управління організацією.

**Додаток** - матеріали, що підтверджують, розкривають, доповнюють сформоване уявлення.

**Документообіг** - система забезпечення реєстрованого отримання та контрольованого руху документів в організації.



**Документування** - офіційне відображення стану, положення і намірів організації в документальних формах.

**Допуск** - оформлення обмеження, визначення, здійснення режиму участі, отримання інформації, взаємодії.

**Доручення** - персонально орієнтований вплив, що визначає конкретні завдання підлеглого.

**Доступ** - форма організації та забезпечення можливості використання ресурсів організації.

**Ефективність управління** - відношення сукупного результату управлінської діяльності до вартості ресурсів, витрачених на його досягнення.

**Єдиноначальність** - принцип, що забезпечує підпорядкування кожного співробітника виключно одному керівнику.

**Завдання** - самостійна, відокремлено виділена, ресурсно обумовлена мета функціонування організації.

**Залучення** - ініціювання участі суб'єктів і використання ресурсів в організації.

**Затвердження** - офіційне оформлення уповноваженим суб'єктом вступу в дію конкретного рішення.

**Звернення** - 1) адресне інформування з метою привернення уваги, активізації дій, організації взаємодії; 2) забезпечення випуску, реєстрації, руху, отримання, зберігання документів чи інших об'єктів.

**Звіт** - документальне відображення інформації, аналізу та результатів виконання обов'язків.

**Зворотний зв'язок** - реакція одержувача на отримане повідомлення, доведена до відправника; засіб підвищення ефективності процесу комунікації.

**Зобов'язання** - прийняте суб'єктом до виконання положення статуту, договору, контракту, угоди.

**Ймовірнісне рішення** - рішення, що прийняте в умовах ризику або невизначеності, результатом якого є кілька ймовірних подій.

**Ієрархія** - цілеспрямовано встановлена послідовність співпідпорядкованості організації та її складових.

**Інспектування** - оперативне організаційно-методичне забезпечення виконання певної програми дій.

**Інструктування** - спосіб розгорнутого, адаптованого інформаційно-методичного забезпечення функціонування працівника.

**Інструкція** - розгорнуте, адаптоване інформаційно-методичне забезпечення функціонування працівника.

**Інтеграція** - процес об'єднання зусиль усіх підрозділів організації для досягнення її цілей та завдань.

**Інтегрована комп'ютерна система** - уніфікований інформаційний потік, який об'єднує на основі комп'ютерної техніки функції управління і галузі діяльності організації.

**Інформаційна технологія** - комплекс методів і технічних засобів отримання, зберігання, перетворення і використання інформації.

**Інформаційне забезпечення менеджменту** - створення ефективної системи збору, обробки, зберігання та передачі інформації.

**Кадри управління (управлінський персонал)** - працівники, які виконують функції управління у вертикальній ієрархії.

**Канцелярія** - підрозділ адміністрації, що забезпечує документообіг і діловодство в організації.

**Категорія** - формально закріплений, ґрадований рівень відповідності встановленим вимогам.

**Кваліфікація** - рівень практичного оволодіння працівником сукупністю професійних знань і навичок.

**Квота** - кількісне обмеження прав, ресурсів або можливостей, що надаються.

**Керівництво** - функція управління, яка полягає у прийнятті рішень, розробці цілей та стратегії управління, координації всіх рівнів організації, загальному контролі та підборі кадрів.

**Колегіальний стиль** - стиль керівництва та управління, що спирається на обов'язковість обговорення варіантів рішень.

**Компетенція** - право здійснення функцій, забезпечене професійними знаннями і навичками суб'єкта.

**Комунікаційний процес** - послідовність взаємопов'язаних етапів, необхідних для здійснення інформаційного обміну: формулювання ідеї, кодування інформації, вибір каналу зв'язку та передачі повідомлення, декодування повідомлення, формування відповіді і передачі його відправникові.

**Контролінг** - сукупність всіх форм контрольної діяльності, покликаної об'єктивно і якісно проаналізувати і оцінити роботу організації для її розвитку або вдосконалення виходячи з поставлених цілей.

**Контроль** - управлінська функція по систематичному спостереженню за всіма сторонами діяльності об'єкта управління з метою виявлення відхилень, що виникли в ході процесу виробництва і управління.

**Контроль виконання** - порівняння показників фактичного стану організації із запланованими.

**Конфлікт** - зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами.

**Координація** - забезпечення цілеспрямованої взаємодії, узгодження участі організацій у загальному процесі.

**Критерій вибору** - показник, на основі якого проводиться порівняння альтернатив і вибір оптимального рішення.

**Ланка** - послідовно відокремлювана частина організації, яка визначена встановленим складом зв'язків.

**Лідерство** - здатність висувати цілі для організації (групи) і ефективно використовувати всі наявні джерела влади для їх реалізації; один з механізмів інтеграції групової діяльності.

**Методи дослідження** - методи управління, переважно призначені для збору та узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

**Наказ** - офіційний, суб'єктно закріплений організаційний вплив, що має юридичну силу.

**Норма** - встановлений рівень застосування і використання ресурсів.

**Норма керованості** - кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику.

**Обов'язкове узгодження** - різновид апаратних повноважень, що означає для керівника необхідність обговорювати і погоджувати з наділеними такими повноваженнями підрозділами або працівниками адміністративного апарату проекти прийнятих ним рішень.

**Обов'язок** - виконання певної функції, яке закріплюється за посадою або персоналією.

**Оголошення** - публічне доведення до відома зацікавлених осіб інформації.

**Операція** - професійно виконувана послідовність цілеспрямовано здійснюваних дій.

**Оптимальне рішення** - альтернатива, що дозволяє максимізувати (мінімізувати) певний заздалегідь визначений показник (критерій вибору).

**Орган** - підрозділ організації, що володіє правом самостійного здійснення закінчених функцій.

**Організаційна структура управління** - сукупність з'єднаних між собою зв'язками елементів об'єкта та органу управління. Відображає будову системи управління, змістом якої є функції управління - вертикальне і горизонтальне співвідношення рівнів управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних підрозділів у межах кожного рівня.

**Організація (в менеджменті)** - процес взаємодій людей як юридичних осіб, спрямований на досягнення чітко поставленої мети. Організації з'являється тоді, коли поставлена мета перевершує можливості окремо взятої людини. Організація в менеджменті - інтегрована система, в якій всі елементи об'єднані спільною діяльністю (регламентом, контрактацією) постійно або тимчасово.

**Оформлення** - документальне відображення, завірення і представлення організації.

**Паралельні повноваження** - різновид апаратних повноважень, що означає право скасовувати рішення лінійного керівника (право вето).

**Пасивна система** - жорстка система вертикального ієрархічного управління.

**Перегляд** - офіційна зміна змісту положення або документа на підставі його аналізу та оцінки.

**Підвідомчість** - підпорядкування організації, певного виду її діяльності конкретному відомству.

**Підрозділ** - структурно відокремлена, функціонально ідентифікована складова організації.

**Планування** - процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності та розвитку організації, визначення потреби в ресурсах і засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

**Повідомлення** - інформація, закодована за допомогою відповідних символів і має певну форму.

**Повідомлення** - офіційне документальне повідомлення, інформування, підтвердження.

**Повноваження** - зведення посадових прав по виконанню закріплених професійних обов'язків і несенню відповідальності.

**Положення** - суттєва частина організації, матеріалу, документа.

**Порядок** - співвідношення складових організації, які еволюційно складаються або цілеспрямовано встановлюються.

**Посада** - одиничний персональний підрозділ структури, що закріплює конкретний комплекс повноважень працівника.

**Послідовність** - черговість певних дій відповідно до встановленого порядку.

**Постанова** - оформлення результату роботи колегіального органу про принципи і форми вирішення розглянутої проблеми.

**Правила** - контрольовані положення функціонування, що встановлюються в організації, очікуються до виконання.

**Правління** - 1) вищий представницький орган структури організації, що здійснює загальне управління, 2) діяльність керівництва організації щодо здійснення владних повноважень.

**Прецедент** - перший практичний приклад розробки і реалізації інноваційної організації, що приймається за основу.

**Приведення** - зміна форми подання, адаптація матеріалу відповідно до встановлюваних вимог.

**Призначення** - 1) функціональна вказівка на цілеспрямоване застосування організації та її складових; 2) фактичне оформлення рішення про заняття конкретної посади певним працівником.

**Призупинення** - тимчасове обмеження, припинення дії організації або її складової.

**Припис** - офіційно оформлена вимога усунення зазначених позицій, положень, станів.

**Проблема** - розбіжність між бажаним і реальним станом керованого об'єкта, набір невирішених питань.

**Проектування організаційних структур** - формування кількості рівнів управління і структурних підрозділів, розрахунок чисельності апарату управління одним з методів, а також формування мереж горизонтальних відносин з клієнтами ринку. До методів проектування можна віднести: метод структуризації цілей, метод структуризації завдань, метод організаційного моделювання.

**Пролонгація** - продовження дії строкової угоди без зміни змісту раніше діючих умов.

**Пропозиція** - ініціативно сформульований підхід, принцип, план, програма, орієнтація та інші форми вирішення проблеми.

**Протокол** - 1) офіційна, документально оформлена реєстрація змісту та результатів проведення заходів; 2) зведення затверджених правил організації та проведення зустрічей, переговорів, заходів.

**Процедура** - формалізоване подання логічно зумовленої послідовності проведення процесу.

**Процес прийняття рішень** - послідовність дій суб'єкта управління, спрямована на вирішення проблем організації, яка полягає в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішень та організації їх виконання.

**Публікація** - офіційне, як правило, друковане повідомлення, оголошення, оприлюднення рішення, інформації.

**Рада** - колегіальний орган, що виробляє зміст рішень і рекомендацій.

**Ревізія** - офіційна, незалежна, документальна перевірка дотримання правил і положень.

**Регламент** - правила для дотримання жорстких кордонів, рамок, меж, квот.

**Регулювання** - система управлінських відносин, які забезпечують підтримку або зміну соціально-економічних явищ та їх зв'язків.

**Реєстрація** - офіційне, формалізоване фіксування допуску, участі, досягнення.

**Режим** - просторове, тимчасове, змістовне та інше обмеження функціонування.

**Резюме** - послідовне перерахування місць, посад, видів роботи, навчання і підготовки кандидата.

**Реквізит** - офіційно закріплені ознаки ідентифікації організації.

**Рекламація** - оформлена претензія до якості виконання робіт, послуг, продукції.

**Рекомендаційні повноваження** - різновид апаратних повноважень, що означає право давати лінійному керівнику поради та рекомендації, слідувати яким він не зобов'язаний.

**Рекомендація** - змістовна пропозиція щодо способу вирішення проблеми.

**Розгляд** - процедура аналізу та оцінки змісту матеріалів і пропозицій.

**Розпорядження** - розгорнута форма змістовного впливу, яка зобов'язує підлеглого виконати запропоноване.

**Розпорядок** - побудова порядку проведення заходу, функціонування об'єкта.

**Розпорядчі методи управління** - методи управління, застосування яких спрямовано на внутрішньоорганізаційне забезпечення виконання всіх необхідних функцій управління.

**Роз'яснення** - додаткове адаптоване тлумачення змісту того чи іншого положення.

**Ротація** - перестановка співробітників з метою вдосконалення функціонування.

**Санкціонування** - надання дозволу на виконання відповідальної дії, накладення стягнення.

**Сектор** - підрозділ структури організації, що спеціалізується на здійсненні ряду забезпечуючих функцій.

**Сертифікація** - оформлення документа, що надає організації визначені ним права.

**Скалярний ланцюг** - ієрархія рівнів керівництва в організації, сформована делегуванням лінійних повноважень.

**Скасування** - узгоджене усунення виконання раніше діючих положень або домовленостей.

**Спростування** - декларація невідповідності наданої інформації фактичному стану організації.

**Стандартизація** - приведення характеристик організації до спеціально встановлених параметрів.

**Статус** - офіційно або неформально визнане положення, що надає певні можливості.

**Статут** - зведення правил, положень, що визначають побудову і діяльність будь-якої організації, права та обов'язки її членів.

**Статут** - формалізований детальний опис стану, виду, форми, будови та подання організації.

**Стенограма** - дослівна реєстрація змісту проведення заходу системою спеціальних знаків.

**Стиль керівництва (або менеджменту)** - сукупність методів і прийомів, які використовує керівник (менеджер).

**Структура** - відображення внутрішньої будови організації конструкцією елементів і зв'язків.

**Субординація** - правила здійснення офіційних посадових взаємовідносин співробітників.

**Табель** - документ, що реєструє фактичне виконання співробітниками підрозділу графіка роботи.

**Технологія управління** - це прийоми, способи і порядок здійснення управлінської діяльності.

**Угода** - досягнення спільного рішення сторін в результаті переговорів.

**Узгодження** - отримання згоди на організацію і проведення конкретних дій.

**Управлінське рішення** - вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і спрямований на досягнення цілей організації.

**Уявлення** - 1) офіційне оголошення, ознайомлення, пропозиція кандидатури, програми, ініціативи, 2) сформоване, використовуване комплексне відбиття стану організації, що розвивається.

**Форма** - співвідношення суворо визначених складових.

**Формалізація** - представлення організації процесу або системи співвідношенням суворо певних складових.

**Функціональні повноваження** - різновид апаратних повноважень, що означає право самостійного прийняття рішень у рамках певної функції.

**Функція управління** - відокремлений однорідний вид діяльності, спрямованої на досягнення цілей функціонування організації.

**Характеристика** - систематизований опис офіційних даних і відмінних особливостей організації, особистості.

**Централізація** - зосередження прав, обов'язків, відповідальності, функцій в єдиному вищому органі.

**Штаб** - орган централізації повноважень оперативного управління організацією.

**Юрисдикція** - повноваження контролю, правова та адміністративна підвідомчість оцінки організацій і процедур.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Базова*

1. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок. П. В. Круш. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 560 с.
2. Снітко Є. О., Завгородній Є. Є. Основи менеджменту та адміністрування : підруч. - Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2010. - 279 с.
3. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. - Луганськ : Ноулідж, 2009. - 487 с.

### *Допоміжна*

4. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту / Пер. з англ. С. Опацької. – К.: ВД «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.
5. Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. Організаційна культура керівника: Навч. посіб. для спец. "Адміністративний менеджмент" / Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". — Х. : НТУ "ХПІ", 2005. — 260с.
6. Барінов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
7. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. – М.: Экономика, 2004. – 368 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ТД «Элит-2000», 2003. – 560 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
10. Гордієнко Л. Ю., Шемаєва Л. Г. Адміністративний менеджмент: Навч. посіб. / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : Видавництво ХНЕУ, 2006. — 212с.
11. Економіка підприємства: підручн. / за заг. ред. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
12. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т.3 / За ред. С.В. Мочерного. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
13. Кондратова Е. П., Кононова О.В. Административный менеджмент. – Хабаровск: Изд-во ДВ ГУПС, 2010. – 162 с.
14. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. Пособ. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
15. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. - Вінниця : ВНТУ, 2012 . Ч. 2. - 107 с.

16.Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.

17.Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник, О.В. Червякова. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.

18.Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту. – 187 с.

19.Пономарьов О. С., Пазиніч С. М., Харченко А. О., Резнік С. М., Долгарєв А. В. Ділове спілкування в системі культури управління: текст лекцій для слухачів магістер. прогр. зі спец. "Адміністративний менеджмент" / Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". — Х. : НТУ "ХПІ", 2009.

20.Райченко А.В. Административный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 416 с.

21.Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.

22.Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента: Учеб. Пособ. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 126 с.

23.Токовенко В. Державний менеджмент або адміністрування: пошуки моделі державного управління // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 2001. – N2(ч.2). – С.78-85.

24.Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: Учебник. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2008. – 376 с.



## ЗМІСТ

	Стор.
<b>Тема 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	4
1.1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту ....	4
1.2. Класична адміністративна школа .....	4
1.3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера .....	6
1.4. Принципи адміністративного управління .....	9
1.5. Критика концепції адміністративного менеджменту .....	10
<b>Тема 2. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ .....</b>	12
2.1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту .....	12
2.2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення .....	19
2.3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях .....	32
2.4. Адміністративні органи управління та їх різновиди .....	33
2.5. Адміністративні посади та їх ієрархія .....	36
<b>Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	43
3.1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування .....	43
3.2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт .....	45
3.3. Цільові комплексні програми .....	47
3.4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації .....	49
<b>Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ .....</b>	52
4.1. Делегування повноважень .....	53
4.2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління .....	55
4.3. Концепція проектування організації .....	59
<b>Тема 5. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ .....</b>	68
5.1. Форми мотивації адміністративних працівників .....	68
5.2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління ...	71
5.3. Побудова систем стимулювання адміністрації .....	74

<b>Тема 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	<b>76</b>
6.1. Види контролю діяльності апарату управління .....	76
6.2. Принципи адміністративного контролю .....	79
6.3. Регулювання адміністративної діяльності .....	81
<b>Тема 7. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>82</b>
7.1. Поняття, характеристика та види адміністративних методів управління .....	83
7.2. Методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу .....	84
7.3. Форми адміністрування .....	88
<b>Тема 8. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....</b>	<b>90</b>
8.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту .....	90
8.2. Класифікація управлінських рішень .....	92
8.3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації .....	95
<b>Тема 9. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>98</b>
9.1. Види офісних технологій .....	98
9.2. Організація робочого місця та робота з документами в організації .....	102
9.3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні .....	105
<b>Словник основних термінів і понять .....</b>	<b>111</b>
<b>Рекомендована література .....</b>	<b>119</b>