

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Відокремлений структурний підрозділ
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
«Адміністративний менеджмент»

Склав викладач: к.е.н Іщенко Л.Ф.

Конспект обговорений
на засіданні кафедри
менеджменту та логістики
Протокол № ___ від «___» _____ 2020 р.
Завідуючий кафедри _____
(підпис)

Смирнова Н.В.

Кривий Ріг
2020

ЗМІСТ

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.

2. Взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту

- 2.1. Спільні підходи в теорії організації і адміністративному менеджменті.
- 2.2. Особливості адміністративного менеджменту

3. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

- 3.1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
- 3.2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
- 3.3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях.
- 3.4. Адміністративні органи управління та їх різновиди.

4. Планування в адміністративному менеджменті

- 4.1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування
- 4.2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт
- 4.3. Цільові комплексні програми
- 4.4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації

5. Мотивація працівників управління

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

6. Організування праці підлеглих та проектування робіт

- 6.1. Делегування повноважень.
- 6.2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління
- 6.3. Концепція проектування організації

7. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

- 7.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи
- 7.2 Види адміністративного контролю
- 7.3 Інструменти адміністративного контролю

8. Адміністративні методи управління

- 8.1. Особливості адміністративних методів управління.
- 8.2. Види адміністративних методів управління.
- 8.3. Адміністративне діловодство в організації.
- 8.4. Природа адміністративної влади і стилі керівництва.

9. Адміністрування управлінських рішень

- 9.1. Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту.
- 9.2. Процес прийняття управлінських рішень.
- 9.3. Оцінка ризику управлінських рішень.

10. Сучасні технології адміністративного менеджменту

- 10.1. Зміст і призначення технології управлінської діяльності.
- 10.2. Організація офісного простору.
- 10.3. Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства.

Лекція 1. Теорія адміністративного менеджменту

План лекції:

- 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.

Література: 1 с.7-33; 2 с.4-10; 3 с.5-12.

1.1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

Одним з головних складників успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

Розвиток АМ розпочинається від древніх цивілізацій до нової історії(від зародження менеджменту як особливого наукового знання до нового виду діяльності - адміністрування). 19-20 ст. АМ як наука почала вивчатись з кінця 90-х років.

На виникнення нового етапу на розвиток науки управління впливають такі домінуючі чинники:

- Розвиток торговельно-економічних відносин та промислового виробництва
- Поява новаторів та теоретиків-ідеологів, які узагальнили досвід та сформуvalи нові підходи до управління
- Розвиток внутрішньої(власної) логіки менеджменту, що призводить разом із двома вище наведених принципів до зміни парадигми(системи принципів і методів у менеджменті як науці)

Управління зародило близько 7 тис. років тому, але з кін 19 поч 20 ст. з розвитком соціального ринкового господарства менеджмент виділився в самостійну галузь знань, тобто в науку. Західний менеджмент – це особлива субкультура зі своїми цінностями нормами і законами. З іншого боку це сукупність технічних процедур і методів, практичних дій щодо планування, організації, мотивації і контролю, необхідних для досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим обсяг і зміст понять управління і менеджменту дещо не збігаються. Тому що менеджмент можна трактувати «як успішне управління», як досягнення мети з урахуванням ресурсних обмежень.

Термін менеджмент застосовується до будь яких типів організацій, але якщо мова йде про громадський сектор, то використовується поняття державного управління(регулювання), муніципальне управління, а для позначення більш абстрактного рівня управління застосовується поняття адміністрування.

Перша управлінська революція – 4-5 тис років тому, в період формування цивілізацій Стародавнього Сходу(Єгипет, Шумерія). На управлінців тих століть покладалась необхідність координації 10 тис рабів, робітників, селян тощо. Окремо стояло військове мистецтво управління. В свою чергу стародавні греки велику увагу приділяли питанням управління домогосподарствам та латифундіям. Так Платон виділяє такі нагляди:

- Титанічний(заснований на силі)
- Політичний(заснований на авторитеті)

Почали з'являтись перші управлінські ієрархії та структури. Однак керівники призначалися, враховуючи їх статус, походження, родинні зв'язки.

Стародавній Рим розвинув управлінську думку, так управління з Риму провінціями було з часом децентралізованим, що покращило збір податків, загальне управління, гнучкість та швидкість вирішення регіональних проблем, що враховувало місцеві особливості. Це була система прокураторів, що мали певну владу і права у вирішенні низки цивільних справ.

Великим внеском в управління був звід законів «Кодекс Вавилонського правителя Хаммурапі». Правила кодексу, а саме 285 законів, регулювали все різноманіття відносин між соціальними групами населення. Це була перша формальна система адміністрування, виникнення чисто світської манери керування. Так, етап релігійно-комерційного управління змінився світсько-адміністративним, а потім будівельно-виробничим.

Найбільш досконалою адміністративна ієрархія була римо-католицької церкви, побудована за принципом функціоналізму.

Слід зазначити, що протягом 2 тисячоліть структура управління римо-католицькою церквою практично не змінилась.

Помітний внесок у розвиток теорії управління вніс італійський державний політичний діяч Макіавеллі (1469-1527). Він сформував принципи взаємин керівників і підлеглих, стилі роботи керівника, розвинув підходи до організації праці (часом цинічні). Існує термін підступного управління «макіавеллізм». Саме в цей період визріла одна з базових форм економічної діяльності – система акціонерного капіталу, керівник-власник поступово був замінений найманим керуючим, а менеджмент перетворився на самостійну галузь життєдіяльності.

Активний розвиток управлінської науки пов'язують з періодом промислового капіталізму, а саме з появою у 1776 р роботи А. Сміта «Багатство народів». Більшість тогочасних бізнесменів та державних керівників погодились із Смітом у тому, що тільки здорова конкуренція забезпечить безліч товару та високу якість життя для всіх. Разом з цим у цей період промислові капіталісти практично не приділяли уваги фінансовим аспектам бізнесу. Якщо «донауковий менеджмент» (приблизно з 1845 по 1900 рр) полягав у пошуках механізмів управління фабриками і людьми, які на них працюють, при чому це робилось безсистемно та інтуїтивно, то перший етап раціонального формування управлінських механізмів пов'язують із зібранням американського товариства інженерів-механіків у 1876 році. На ньому Генрі Тауном була виголошена доповідь «Інженер у ролі економіста». У доповіді-презентації була висловлена думка, успішний інженер повинен звертати увагу не лише на технічну ефективність, а саме враховувати витрати, доходи і прибутки діяльності підприємства.

До Тейлора вважалось найбільш важливим знайти компетентного керуючого. Метою ж його підходу стало створення системи організації праці, що базується на експериментальних даних шляхом розмежування фізичної праці та організації діяльності підприємства. Аналізування цих частин для визначення найменших витрат ресурсів при досягненні максимальних результатів. Основною метою менеджменту Тейлор вважав у підвищенні продуктивності праці, тому основна роль управління виробництвом відводилась інструкціям, відповідно до яких повинні діяти робітники. Інструкції розроблялись в процесі здійснення операції, де не враховувалась індивідуальні особливості робітника.

Інший бізнесмен Гант розробив методи календарного планування діяльності та спланував основи оперативного управління.

Наступником, який розробляв теорію управління був Генрі Форд, який вважав, що завдання промисловості не можна бачити тільки в задоволенні потреб ринку. Необхідно так організувати виробничий процес, щоб, по-перше, можна було знизити ціни на продукцію, по-друге, підвищити оплату праці працівників. Форд вважав, що правильна організація виробництва передбачає:

- заміна ручної праці машинною,
- турбота про працівників,
- підвищення якості продукції,
- розвиток мережі сервісного обслуговування.

Недоліком наукового менеджменту (Тейлор) є те, що він на перше місце ставить технічні засоби, за допомогою яких ніби можна вирішити всі проблеми.

В той час опора на практичні дослідження дала можливість встановити реалістичні вимоги що до тривалості виконання робочих операцій(стандарти, норми, нормативи), які відповідали можливостям людини. Це дозволяло об'єктивно оцінити внесок кожного робітника у виробництва і працю кожного з них.

Однобічність положень наукового менеджменту спробували подолати представники Школи людських відносин і Школи людської поведінки. Передумовою виникнення класичної адміністративної школи баула Школа наукового управління. Розвиток наукового управління пов'язаний з працями Ф. Тейлора, Френка і Лілії Гілберт, Генрі Ганта. У книзі Тейлора «Принципи наукового управління»(1911) викладені 4 основні ознаки наукового управління, які увійшли у практику управління і дали можливість підвищити продуктивність праці:

- адміністрація бере на себе вироблення наукових засад, які змінюють собою старі, традиції грубо практикують методи. Для кожної окремої дії, у всіх видах робіт, які застосовуються на підприємстві
- адміністрація організує на основі науково встановлених ознак ретельний відбір робітників, а потім тренує, навчає і розвиває кожного окремого робітника
- адміністрація здійснює співробітництво з робітниками в напрямку досягнення відповідності всіх окремих напрямів виробництва науковим принципам
- встановлюється розподіл праці і відповідальності між адміністрацією підприємства та робітниками

1.2 Класична адміністративна школа

На відміну від школи наукового управління, яка в основному займалась питанням раціональної організації праці окремого робітника представники класичної школи зайнялись розробкою підходів до удосконалення управління організацією в цілому.

Метою класичної школи була розробка принципів адміністративно-державного управління. Узагальнюючи свої багаторічні спостереження Файоль створив теорію адміністрування. У 1916р. була опублікована праця Файоля «Основні риси промислової адміністрації – передбачення, організація, розпорядництво, координування, контроль». У першій частині першого розділу Файоль всі операції, які зустрічаються на підприємстві розбив на 6 груп, або істотних функцій:

- технічні операції(виробництво, обробка)
- комерційні операції(торгівля, продаж, обмін)
- фінансові операції
- страхові операції(страхування)
- облікові операції(бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика)
- адміністративні операції(передбачення, організація, розпорядництво, контроль)

На адміністративні функції за Файолем лежить завдання вироблення загальної програми роботи підприємством, підбору його робочого складу, координації зусиль, гармонізації дій, тобто управління. Управляти – значить передбачати, організувати, розпоряджатись, координувати, контролювати. При цьому адміністративна функція тісно пов'язана з іншими 5-ма, вона не тільки базується на відомостях, отриманих в процесі їх реалізації, але й виявляється через них. Тому учень Файоля Кенде зобразив класифікацію свого вчителя за допомогою схеми(*1)

Значна частина роботи Файоля була присвячена з'ясуванню сутності принципів(законів і правил), які структурують організацію і надають їй стійкості:

- поділ праці
- влада
- дисципліна
- єдність розпорядництва(командування)
- єдність керівництва

- підпорядкування приватних інтересів загальним
- винагорода
- централізація
- ієрархія
- порядок
- справедливість
- сталість складу персоналу
- ініціатива та єдність персоналу

Учнем Анрі Файоля був Ліндау Урвік, який приділив основну увагу функціям адміністрування:

- планування
- організація
- укомплектування штату
- керівництво
- координація
- звітність та складання бюджету(нововведення порівняно з Файолем, що характерне для держави)

Урвік розробив принципи побудови формальних організацій, які дійсні до сьогодні:

- відповідність людей структурі, тобто спочатку слід розробити структуру, а потім підбирати під неї кадри
- створення спеціального і «генерального» штабів, основною функцією спеціального штабу повинно бути розроблення рекомендацій для керівника; завданням генерального штабу є підготовка і передача наказів керівників, контроль та координація поточної роботи
- співставність прав і відповідальності
- діапазон контролю(число осіб, які безпосередньо підлегли керівнику)Урвік рекомендував кількість 5-ти підлеглих осіб
- спеціалізація(Урвік виділяв 3 типи спеціалізації працівників управлінської праці:за метою, характером виконуваних робіт, типом споживача або географічною ознакою)
- визначеність(у сучасних умовах це посадові інструкції, у письмовому вигляді)

Видатним представником даної школи був Генрі Черч. Він разом із Джорджем Муні та А.Рейлі є авторами праці «Принципи організацій»(1939р.), у якій організація визначалась як одна з форм об'єднань людей для досягнення спільної мети. Наголос був сформований на мету. Досягнення спільної мети можливе лише при наявності повного взаєморозуміння серед працівників організації, тому основне завдання керівництва організації полягає у координуванні зусиль всіх працівників на досягненні спільної мети, що можна досягти за умови неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці та координації.

1.3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.

Термін бюрократія походить від фр. bureau – контора, і грец. влада, і може означати або певний тип соціального управління, або певну форму соціально-політичної влади та відповідну правлячу еліту. Термін бюрократизм використовується, як правило, для характеристики відповідних засобів управлінської діяльності. Найпростіший зміст цих понять полягає у відриві виконавчих органів певної організації від самої організації, перетворенні органа, що має підкорятись, в орган, який підкоряє тих, чию волю він повинен виконувати. Бюрократія є апаратом панування, інструментом влади, який містить, однак, внутрішнє протиріччя – залишаючись апаратом, тобто слугою, він стає над своїм паном, перебирає владу над владою. Бюрократія як поняття, яке протилежне демократії (що не зовсім точно), використовується в нашому політичному лексиконі майже виключно в негативному, навіть лайливому значенні

(часто під іншим терміном – партократія). Для цього є історичні причини, але явище бюрократії є набагато складнішим, неоднозначним, втіленим в різних історичних типах. Бюрократія притаманна не тільки державі, хоча це поняття часто пов'язується лише з державою, а й взагалі будь-яким організаціям. Передумовою її існування є специфічна професійна управлінська діяльність, тобто необхідність засвоєння певних вмінь і навичок, а також технічна неможливість безпосередньої демократії. Особливо поширилися ці передумови в сучасному індустріальному та постіндустріальному суспільстві, хоча, безумовно, бюрократія існувала і раніше, в традиційних суспільствах. Бюрократія приходить на зміну старим формам влади тому, що вона являє собою технічно більш довершений спосіб організації – настільки ж, наскільки машинне виробництво перевершує ручну працю.

Найбільш відчутний внесок у розробку теорії бюрократії вніс М. Вебер. Він одним з перших розробив загальну теорію організації, застосовну до всіх сторін життя сучасного суспільства. Вебер заклав основи сучасної теорії бюрократії, наукової інтерпретації місця і соціально-політичної ролі апарату управління в суспільстві. Саме поняття "бюрократія" як типово сучасного інституту отримало своє найбільш послідовне втілення у «веберовській» концепції раціоналізації. Бюрократія розглядалася ним як невід'ємна приналежність сучасного суспільства. Він виділяв і високо цінував якості бюрократа ідеального типу як професійного, неупередженого виконавцяуправлінця та раціональну бюрократію як органічну складову оптимального розподілу праці і найбільш ефективного способу управління. Визначаючи бюрократію, Вебер прагнув виділити риси, загальні для всіх сучасних адміністративних систем. До цих особливостей він зарахував ієрархічний принцип організації, де кожен чиновник має чітко визначену сферу повноважень в ієрархічній структурі і підзвітний у своїх діях вищому начальству; послідовність - посада є основним видом діяльності, що дає платню і перспективу регулярного підвищення по службі; безособовість - робота проводиться у відповідності з правилами, які виключають свавілля або фаворитизм, а про всі дії дається письмовий звіт; спеціальні знання - чиновники відбираються на основі здібностей, отримують необхідну підготовку і контролюють доступ до службової інформації; сталість, згідно з яким робота виконується протягом повного робочого дня на постійній основі при гарантії домінуючого місця і просування по службі. В сукупності усі ці риси утворюють критерії, яким повинна відповідати система управління, щоб її можна було назвати "бюрократичною".

Бюрократія сучасного суспільства є головною несучою конструкцією соціальної організації, хоча в демократичній державі її влада суттєво обмежена економічно, оскільки державний сектор займає відносно невеликий сектор економіки, і політично в силу переважання демократичних принципів політичної організації, а також структурно, оскільки бюрократія існує не тільки в державній, але й у всіх інших сферах життєдіяльності суспільства - приватному бізнесі, неурядових структурах і т.д. Велику увагу темі бюрократії приділяють сучасні автори. Так, Буд. Бітвіч виділяє кілька значень терміну "бюрократія". Так, у XIX ст. цей термін зазвичай вживався для позначення особливого типу політичної системи, в якій міністерські пости займалися професійними чиновниками, як правило, відповідальними перед спадковим монархом. При цьому їй протиставлялася система представницького правління. Так, Дж.Ст. Мілль у своїй роботі "Міркування про представницькому правлінні" розглядав бюрократію як єдину серйозну альтернативу представницької системі, давши оцінку переваг і недоліків обох. Другий варіант терміну "бюрократія" використовується в теорії державного управління. Тут бюрократія означає управління державним сектором в протилежність управління в приватних організаціях. Таке протиставлення має своєю метою визначити відмінності між цими двома сферами і підкреслити якісно інший характер системи державного управління. Зокрема, мова йде про обов'язковість рішень бюрократії, її особливе ставлення до закону, турботу про громадських інтересах і т.д. Третій варіант застосування поняття "бюрократія" характерний для політичної економії. Тут, розділяючи організації в економічних

термінах на підставі джерел їх доходу, бюрократія розглядається як неринкова організація, яка фінансується за рахунок субсидій, на відміну від організації, яка фінансується завдяки продажу своєї продукції на ринку. Як відзначав Д. Битэм, «мета такого визначення бюрократії полягає в тому, щоб підкреслити, що характер і образ дії організації змінюється залежно від методу її фінансування і економічного оточення, в якому вона функціонує».

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. А. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу є ознакою ефективного управління.
13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.
14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

Критика концепції адміністративного менеджменту базується на роботах з теорії хаосу і теорії складності вплинули на теорію управління.

Якщо для Ф. Тейлора головними проблемами були неефективність і безглузді витрати, то увагу інших вчених привернули хаос, складність і їхній наслідок – втрата мети. Критики відзначали, що «з самого початку нас учать розбивати проблему на частини, світ – на фрагменти. В результаті складні задачі стають більш легкими для управління, ми платимо за це сховану від очей величезну ціну, не можемо бачити наслідки наших дій, утрачаємо почуття зв'язку стосовно більшого, до цілого. Здатність зрозуміти основні взаємозв'язки, що впливають з часом на 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.

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

Лекція 2.

Взаємозв'язок теорії організації та адміністративного менеджменту

План лекції:

2.1. Спільні підходи в теорії організації і адміністративному менеджменті.

2.2. Особливості адміністративного менеджменту

Література: 1 с.40-60; 2 с.12-36; 3 с.13-21.

2.1. Спільні підходи в теорії організації і адміністративному менеджменті

Спільним в теорії організації і адміністративному менеджменті є методи управління. Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

Взаємозв'язок науки про адміністративне управління (адміністративний менеджмент) представлено на рис.2.1

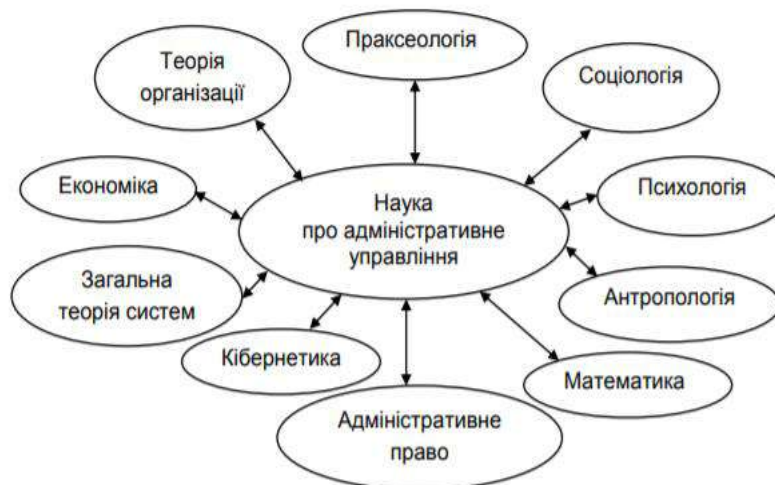


Рис.2.1 – Взаємозв'язок адміністративного менеджменту з іншими науками

За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Класифікація методів за спрямованістю дії заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому. Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. Виходячи з цього, виділяють чотири групи методів - матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації.

За організаційними формами дії виділяють методи прямого (безпосереднього) впливу, постановки мети, створення стимулюючих умов.

На сутність і співвідношення методів управління впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві.

Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організацій. Ці методи управління сприяють виконанню такої функції управління як планування. Вони пов'язані також з функціями мотивування та контролювання. До економічних методів управління належать стратегічне і поточне планування господарської діяльності організацій, економічне стимулювання і матеріальна відповідальність, повний комерційний розрахунок, ціноутворення, кредитування і податкова політика.

Планування - поточне і стратегічне - основний метод і функція управління економічними процесами в організаціях (підприємствах). За допомогою планування забезпечуються і конкретизуються у вигляді певних показників основні цілі розвитку організації. Стратегічне планування забезпечує основу для здійснення всіх функцій управління.

Повний комерційний розрахунок, виступаючи як економічна категорія, одночасно є основним методом управління. Головними ознаками повного комерційного розрахунку організації (підприємства) є самоокупність витрат і самофінансування господарської діяльності організацій та їхніх працівників зацікавленості в підвищенні ефективності праці. Економічне стимулювання реалізується в основному через заробітну плату і систему преміювання.

Ціноутворення є одним із найважливіших економічних методів управління. В умовах формування ринкових відносин зростає роль цін як мірила ефективності витрат і результатів господарської діяльності: ділових стимулів НТП, підвищення конкурентоспроможності і зниження собівартості продукції. Ціноутворення як метод управління економікою підкріплюється податковою системою.

Кредитування пропонує створення умов, які спонукає раціонально використовувати кредити і власні оборотні засоби, підвищувати рентабельність тощо.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління

Адміністративні методи управління представляють собою сукупність засобів адміністративного впливу (на відносини працівників у виробництві). Здійснення цих методів гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи.

В основі організаційного впливу лежать: організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційне проектування. Організаційний вплив відображає статику системи управління і представляє собою комплекс заходів організаційного характеру.

Розпорядчий вплив відображає динаміку управління. Він здійснюється в процесі функціонування системи і направлений на забезпечення злагодженої роботи апарату

управління, на підтримання виробничої системи в заданому режимі роботи чи перевід її в більш досконалий вигляд. Розпорядчий вплив виражається у вигляді усного чи письмового розпорядження і має форми наказу чи угоди.

До організаційно-розпорядчих методів відноситься і розстановка кадрів в організації у відповідності з інтересами і здібностями кожного працівника.

Соціально-психологічні методи управління

Для успішної роботи організації (підприємства) в умовах становлення ринкових відносин насамперед слід активізувати соціальну активність кожного працівника - ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, управляючи інтересами і через інтереси. Здійсненню цього загального задоволення сприяють соціальні та психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для переходу функціонування організації в сучасних умовах.

Мета цих методів управління - вивчати і використовувати закони психічної діяльності працівників для оптимізації психічних явищ і процесів в інтересах суспільства і кожної особистості.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю і відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили. Залежно від цього соціальні методи управління поділяють на наступні групи:

- методи управління соціально-масовими процесами;
- методи управління групами;
- методи управління групами і процесами;
- методи соціального нормування і методи соціальної профілактики;
- методи соціального регулювання;
- методи рольових змін.

Об'єктом психологічних методів управління на рівні організації (підприємства) є індивід, а метою - управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і можливих стосунків у трудовому колективі, створення на цій основі в трудовому колективі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності працівників. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи, а саме:

- методи формування і розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи професійного відбору і навчання кадрів.

Правові методи управління.

Управління сучасним виробництвом здійснюється на основі правових норм, які представляють собою правила поведінки, встановлені державою. Правове регулювання суспільного виробництва здійснюється на основі методів правової регламентації (у вигляді видання державних указів, законів, постанов, інструкцій і других нормативних актів) і конкретних розпорядчо-правових актів (затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо).

Управління діяльністю організаціями регламентується правовими державними актами, галузевими і відомчими органами. Внутрішньосистемні відносини регламентуються нормативними актами які видає керівництво підприємства самостійно чи спільно з громадськими організаціями (профком). Нормативні акти підприємства підлягають

обов'язковій перевірці (правовій експертизі) на предмет відповідальності вимогам чинного законодавства, яку здійснює юридична служба підприємства.

Ідеологічні методи управління

Ідеологічні методи управління направлені на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього і культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління відносяться різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація).

Технологічні методи управління

Технологічні методи менеджменту здійснюють вплив через технологічні документи які забезпечуються в процесі трудової діяльності.

Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з виконання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованого послідовністю виконання трудових процесів тощо.

Вплив конструкторських документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності і ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, влаштування машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

Взаємозв'язок функцій та методів управління

Дві найважливіші категорії менеджменту - функції та методи діалектично пов'язані між собою. Основним завданням функцій менеджменту, як напрямів управлінської діяльності, є формування методів менеджменту, тобто способів і прийомів впливу на працівників. Власне, виникнення функцій менеджменту пов'язане з необхідністю забезпечення впливу на колективи працівників та окремих виконавців.

Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчуватися розробкою певного методу впливу. Так, результатом планування, яке здійснює планово-економічний відділ підприємства, є техніко-економічний план, який використовує управляюча система для впливу на керовану, результатом мотивації (діяльність відділу праці та заробітної плати) може бути розробка положення про преміювання працівників підприємства; внаслідок контролю, який здійснював відділ технічного контролю підприємства, готується наказ про усунення недоліків в технології виробництва, організації трудових процесів тощо.

Основні принципи застосування методів управління в умовах ринкових відносин такі: забезпечення рентабельності, самоокупності, господарської самостійності, моральної та матеріальної зацікавленості, конкурентоздатності продукції, зниження собівартості тощо. Взагалі методи управління як виробництвом так і господарським механізмом являють собою сукупність способів, що відповідають вимогам і наявності об'єкта управління та забезпечують реалізацію їхніх цілей і завдань. Головне призначення методів управління в умовах формування ринкових відносин полягає в тому, щоб забезпечити високу ефективність діяльності трудових колективів, зацікавленість кожного працівника у досягненні найвищих результатів господарювання.

2.2. Особливості адміністративного менеджменту



Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту.

Адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядницькі форми управління. Адміністративний менеджмент – це розробка і прийняття управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями і контроль їх виконання. Адміністративний менеджмент – специфічна категорія і вид діяльності, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій.

Структурованість відносин у рамках

таких організацій є специфічною відмінністю адміністративного управління як діяльності. Характерні риси адміністративного менеджменту були визначені в рамках адміністративної школи управління, а також концепції бюрократії.

До них належать:

- функціональний поділ праці;
- повноваження і відповідальність;
- чіткі правила й інструкції, що визначають порядок виконання роботи і відповідальність працівників; – ієрархія й інші. На рис.2.2. представлено місце адміністративного менеджменту в системі наук про управління.

!!!! Для науки адміністративного управління щодо її області дослідження існує два погляди:

1. Адміністративне управління – "сфера управління, що займається цілями, функціями та проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого. Це визначення охоплює всі структурні одиниці – від корпорації в цілому до самого невеликого підрозділу або сектора у відділі" (Р. Ч. Девіс, консультант із питань управління, професор з організації бізнесу в університеті штату Огайо, США).

2. "Для науки про адміністративне управління такою сферою будуть різні підрозділи апарата державного управління й у досить незначному ступені – органи влади (останні – лише у випадку виконання ними функцій суто адміністративного характеру)".

У першому офіційному американському виданні "Вступ до вивчення публічного адміністрування" (Леонард Уайт, 1926 р.) наведені чотири вирішальних припущення, які формують основу публічного адміністрування:

- адміністрування є процесом, який безперервно здійснюється на федеральному, державному та локальному рівнях;
- основа для вивчення менеджменту, не права;
- адміністрування залишається мистецтвом, але ідеал перетворення на науку є реалістичним і доцільним;
- адміністрування стає та буде продовжує бути серцевиною проблем сучасного уряду.

Адміністрація – [лат. administratio – керування, управління, керівництво]:

- 1) управлінська діяльність державних органів; організаційна діяльність у сфері управління;
- 2) органи виконавчої влади держави; урядовий апарат;
- 3) посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства; 4) розпорядники, відповідальні улаштувачі будь-чого.

Адмініструвати [лат. *administrare* – керувати, завідувати, управляти]:

- 1) керувати, завідувати;
- 2) керувати формально, бюрократично, лише за допомогою наказів, командування

Зміст адміністрування є близьким до такого, що визначений в теорії управління для адміністративних методів впливу керівного суб'єкта на об'єкт. Це способи та прийоми, дії прямого й обов'язкового визначення поведінки та діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

Основними ознаками даних методів є:

- а) прямий вплив державного органу або посадової особи на волю виконавців шляхом встановлення їх обов'язків, норм поведінки та видання конкретних вказівок;
- б) односторонній вибір способу вирішення існуючої проблеми, варіанта поведінки, однозначне розв'язання ситуації, яке підлягає обов'язковому виконанню;
- в) безумовна обов'язковість розпоряджень і вказівок, невиконання яких може потягти за собою різні види юридичної відповідальності

Під наведені ознаки підпадає перш за все виконання законів, які встановлюють певні норми поведінки, є прикладом одностороннього вибору способу розв'язання ситуації, підлягають обов'язковому виконанню. Порушення цих вимог викликає юридичну відповідальність.

Процес – це сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. Елементи процесу управління, представляють логічний взаємозв'язок управлінських категорій, що визначають такі характеристики управлінської діяльності:

- для чого виконується процес управління; що є причиною виникнення процесу управління;
- на що спрямований процес управління; який вид впливу створюється в процесі управління.

Виходячи із сутності управлінської праці, що є різновидом розумової праці, ці ж фахівці виділяють елементи процесу управління: ціль, ситуацію, проблему, рішення.

Отже, **адміністративний процес** – це різновид управлінського процесу, який складається зі сукупності послідовних дій, що мають адміністративний характер і здійснюються згідно з правовими нормами, порушення яких викликає юридичну відповідальність. Адміністративний процес базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації та мотивації) та конкретизується залежно від цілей та завдань управління ситуацією, що складається, та проблем, які розв'язуються.

Адміністративна діяльність як різновид управлінської діяльності спрямована на організацію й управління різноманітними процесами. Поняття "управлінська діяльність" є провідною, спрямовальною серед інших видів діяльності, тому що є свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішенню відповідних задач, виконанню функцій.

Адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади
--

Підхід до адміністративної діяльності у процесі обміну послугами з методологічної точки зору є розвитком формальної організації. Вона надає можливість виявити й оцінити

послуги, що надаються та споживаються кожною організаційною одиницею, та включає такі елементи:

- попит;
- послуги, що споживаються;
- послуги, що надаються; відношення "затрати – вигоди".

Основні вертикальні структурні елементи організації забезпечуються горизонтальними структурами:

- інформаційною,
- технологічною
- людських ресурсів.

Інформація – це сигнали, що дозволяють організації функціонувати. Адміністративний підхід розглядає в першу чергу формалізовані інформаційні системи та процедури, що є загальноприйнятими способами правильної обробки інформації, підготовки та використання звітності та функціонування систем. Системи або процедури можуть бути реалізовані вручну або з застосуванням у різному ступені засобів автоматизації або комп'ютеризації. У будь-якому випадку, як вважають закордонні фахівці, єдине призначення будь-якої системи або процедури – допомога виконавцям у роботі. Надзвичайно важливо, щоб роботі кожного виконавця надавалася ефективна підтримка, щоб ця робота була доцільна з точки зору головного завдання організації й її цілей та щоб інформаційні системи або процедури були внутрішньо ефективні та добре продумані. Для цього слід залучати користувачів інформаційних систем до розроблення систем і процедур.

До технічних засобів, що полегшують роботу державних службовців, належать диктофони, міні-комп'ютери, програми обробки текстів, засоби для проведення телеконференцій, автоматизовані та безпаперові системи, нові методи обладнання робочих місць і службових приміщень.

Люди – це ключ до підвищення продуктивності праці. Вони є невід'ємною складовою частиною всіх названих структур і не можуть розглядатися у відриві від них. Однак для зручності аналізу корисно виділити трудові ресурси в окрему структуру – це підкреслює їх значення та дозволяє зв'язати воедино всі інші структури.

Щодо оцінки праці, то пропонується три особливих підходи:

- перший з них полягає в оцінюванні інвестицій у трудові ресурси в той спосіб, який застосовують до інвестицій в основний капітал, тобто на основі прибутку на інвестиції та доходу на чисті активи.

-другий особливий підхід віддзеркалює такий метод управління ресурсами, за якого використовують переваги комплектування кадрів на мінімальному рівні. Організаційні реалії такі, що навантаження на співробітників нерівномірне, а керівники прагнуть прийняти на роботу більше працівників, щоб вони могли справлятися з максимальним навантаженням. У деяких випадках величину навантаження важко передбачити, тому за великого обсягу робіт виникають "завали", за малого – працівники використовуються недостатньо. Керівники та управлінці на власному досвіді переконуються, що підприємство працює ефективно, коли є можливість справитися з додатковою або понаднормовою роботою, тому вони приймають на роботу людей з урахуванням такої можливості, хоча розуміють, що у такому разі створюється надлишок кадрів. Альтернативою такій "надмірній" кадровій політиці є, на думку іноземних фахівців, різні методи вирівнювання навантажень шляхом розвитку гнучкої системи (комплектування кадрів, понаднормові роботи, робота з гнучкого графіка, сполучення робіт, тимчасове наймання, купівля послуг у зовнішніх організацій).

- третій підхід полягає в залученні до управління самих співробітників, їх участі в пошуках способів поліпшення роботи та досягненні успіхів своєї організації.

Лекція 3 Система адміністративного менеджменту та апарат управління

План лекції:

- 3.1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
 - 3.2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
 - 3.3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях.
 - 3.4. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
- Література:** 1 с.40-60; 2 с.12-36; 3 с.13-21.

3.1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.

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 посередництва використання наявних ресурсів та механізмів управління. До предметного кола поняття «адміністрація» входять поняття адміністрація як органи виконавчої влади, управління, а також керівний персонал установи, підприємства, організації.

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

Отже, термін «адміністрація» має декілька значень:

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

В організації адміністрація знаходиться на верхньому рівні управління і частково охоплює середній рівень.

Адміністрація – це підрозділ, комплексно забезпечує процеси функціонування та управління в організації. На практиці під адміністрацією розуміється одноіменний підрозділ організації та склад керівників. Офіційне виділення адміністрації в кожній організації є необхідним як для зовнішніх контрагентів, так і для членів організації. Склад, позиціонування та повноваження адміністрації різноманітні. Делегування керівником ряду функцій спеціально підібраним помічникам, їх спеціалізація на виконанні конкретних операцій зумовили формування при керівникові організації перших адміністративних підрозділів. Це визначило місце адміністрації в ієрархії управління.

Положення керівника визначає її перший рівень, адміністрація займає другий рівень, далі йдуть фахівці, після - виконавці.

Фахівці та виконавці управлінських підрозділів верхнього рівня не тільки складають більшість співробітників адміністрації, а й на практиці багато в чому визначають зміст її діяльності. Це проявляється в процедурах, структурах, інструкціях взаємодії представників адміністрації організації із зовнішнім середовищем. Вся сукупність повноважень і зміст практичної діяльності персоналу управління по їх здійсненню повністю відносяться до адміністрування. На нижньому рівні управління функції менеджменту та адміністрації об'єднуються і реалізуються керівником щодо своїх безпосередніх підлеглих. Тут менеджмент, адміністрація та керуюча система в цілому об'єднуються у своєму впливі на керовану систему організації. Адміністрування є таке 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.

3.2. 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. Ґрунтуючись 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 непідлеглими суб'єктами) державні органи та муніципальні утворення (органи місцевого самоврядування), яким воно служить;

4) посадова особа має обов'язки, обмеження і заборони по службі;

5) посадова особа може застосовувати заходи примусу;

б) 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.

3.3. 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 суспільнополітичних 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.

3.4. Адміністративні органи управління та їх різновиди

В системі адміністративного управління розрізняють три категорії або організації служб:

- оперативні;
- допоміжні;
- штабні.

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

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

Штабні служби – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проектів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень. Зміст діяльності працівників штабних служб складає кілька основних напрямів: – проведення досліджень і розробок, необхідних для вироблення політики організації, консультування керівників установ; – вироблення гіпотез про передбачувані напрями майбутнього розвитку як самої організації, так і зовнішніх чинників; – підготовка

проектів програм чи планів заходів; – спостереження за виконанням прийнятих рішень і програм, координація дій служб-виконавців і контроль за результатами; – підготовка заходів щодо реорганізації структури, удосконалювання методів роботи як усередині, так і поза організацією.

Прикладами адміністративних установ цього типу є міністерства і відомства. Характер і особливості адміністративного управління визначаються відносинами адміністративної траєкторії з підрозділами організації. У процесі адміністрування між адміністративною траєкторією 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 суто згладжується і пом'якшується, панує прагнення приймати рішення колегіально після їх колективного обговорення. Підлеглим надається достатня самостійність, і в спільній діяльності передбачається взаємна допомога і підтримка як з боку керівника, так і рядових працівників. Будь-який успіх розглядається як спільна заслуга всього колективу, будь-який провал – як спільна для всіх членів колективу біда. Відносини в такій організації носять підкреслено неформальний характер;

– партнерські – ієрархічні відносини хоча й існують, але яскраво не виражені. Рішення приймаються на основі обговорення, де кожен вносить пропозиції відповідно до своєї кваліфікації і сфери компетентності. Керівник не наказує, а координує спільні дії. За кожним співробітником чітко закріплені відповідні функції, причому керівник в них не втручається, а

поточний контроль найчастіше не передбачений. Підлегли повинні розуміти сенс прийнятих рішень і виконувати їх у процесі самостійної роботи. Незважаючи на колегіальність прийнятих рішень і дій, відносини між співробітниками деперсоніфіковані та переведені на службово-контактну основу. Партнерство відрізняється демократизмом – самостійні індивіди об'єднуються для спільної діяльності по вільному контракту, а керівник як координатор розподіляє завдання і контролює дотримання обумовлених умов і обов'язків.

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 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. Знаючи свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації. Менеджер є довіреною особою власника майна, він втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час як лідер колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує подвійну задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку. Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна. (Вони займають посади директорів, голів правління, президентів та ін., здійснюють управління організацією, виконують функції планування, організації, мотивації, і контролю у повному обсязі, координують і регулюють діяльність персоналу в цілях виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів.)

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

Функціональні менеджери-адміністратори – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації. В обов'язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального та функціонального керівництва для змін тих чи інших параметрів об'єкта управління. Функціональний менеджер-адміністратор одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює. В організаціях з високим рівнем професіоналізму та кваліфікації постановка і реалізація адміністративних функцій виконується бездоганно автоматично. В організаціях, де в силу об'єктивних обставин цілеспрямовано формуються низькокваліфіковані і слабкопідготовлені кадри, система адміністрування базується на жорсткій централізації, тотальному контролю та постійному санкціонуванні. Порушення законодавства, договірних відносин, відповідальності

переводить керування ними в латентну сферу, що неприйнятно для адміністративного менеджменту. Отже, адміністрація офіційно представляє організацію у всьому комплексі її взаємин із зовнішнім середовищем (конкуренти, постачальники, споживачі, ділові партнери) і з власними співробітниками й з структурними підрозділами організації. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора. Ефективна діяльність підприємства залежить від якості управління, тому ефективно 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.

Лекція 4

Планування в адміністративному менеджменті

План лекції:

- 4.1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування
- 4.2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт
- 4.3. Цільові комплексні програми
- 4.4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації

Література: 1 с.70-92; 2 с.43-49; 3 с.25-37.

4.1. 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).

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 дослідностатистичний 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.

4.2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт

Існує декілька методів планування: балансовий, нормативний і математичностатистичний.

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

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.

4.3. 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
- 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

Верховною Радою України схвалені такі пріоритетні напрями:

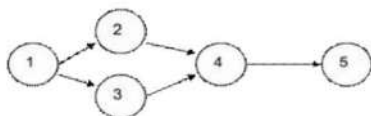
- рівень життя та здоров'я людини,
- охорона навколишнього середовища,
- продовольство,
- наукомісткі технології,
- ресурсозбереження,
- інформатика,
- автоматизація та приладобудування,
- нові речовини та матеріали, - національно-культурне відродження.

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.

Існує два прийнятних шляхи подання календарного графіка – табличний (з переліком робіт із зазначенням тривалості їхнього виконання) та діаграмний (балочні діаграми, або діаграми Ганта). У таблиці вміщується перелік робіт на певному рівні РСП із датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт. Цей спосіб дає необхідну інформацію для планування і контролю, проте йому бракує наочності. Цей же графік робіт можна подати у виді балочної діаграми, або, як її ще називають, діаграми Ганта, за ім'ям німецького інженера, який вперше запропонував цей інс-трумент календарного планування проектів на початку ХХ століття.

Ресурсне обґрунтування програми передбачає визначення витрат на здійснення кожного із заходів програми та витрати на програму загалом.

Аналіз програм державних асигнувань здійснюється у 8 головних етапів:

1. Визначення потреби, джерела попиту на державну програму.

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

4.4. 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.

. 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 адміністративноуправлінському 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.

Лекція 5 Мотивація працівників управління

План лекції:

- 5.1. Форми мотивації адміністративних працівників.
 - 5.2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління.
 - 5.3. Побудова систем стимулювання адміністрації.
- Література:** 1 с.133-150; 2 с.68-74; 3 с.58-63.

5.1. Форми мотивації адміністративних працівників

Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали.

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Виділяють мотивацію :

- адміністративну;
- економічну; моральну;
- матеріальну.

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 відчутти себе цінним та корисним для підприємства. Кожний прагне стати часиною 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.

Під **стимулом** розуміють матеріальну винагороду визначеної форми. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація. Стимул стає мотивом, коли його усвідомлює людина.

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

Мотив – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість. У кожного працівника управлінського апарату мотиваційна основа є індивідуальною й зумовлюється рядом факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісною орієнтацією тощо. Між мотивацією й кінцевими результатами діяльності менеджера немає однозначного зв'язку через дію випадкових і суб'єктивних факторів: здібності працівника, настроїв у даний момент, розуміння ситуації, вплив інших осіб.

Мотивація управлінської праці може виступати у 2-х формах:

- поточного стимулювання;
- 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 адміністративноуправлінських працівників (менеджери, спеціалісти, службовці) в схемі мотиваційного механізму передбачають просування по службових сходах, 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 с тажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років); – участь в акціонерному капіталі – покупка акцій організації і отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій; – участь у прибутках, формування заохочувального фонду; – плани додаткових виплат – стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них відносять подарунки від організації, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень тощо). – оплата транспортних

витрат або обслуговування власним транспортом – виділення коштів на оплату транспортних витрат; на придбання транспорту. – стипендіальні програми – виділення коштів на покриття витрат на освіту на стороні; – програми навчання – покриття витрат на організацію навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації. 2.

2. Умовно-матеріальне стимулювання:

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

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

– продаж товарів, що випускаються організацією за собівартістю;

– програми медичного обслуговування – організація медичного обслуговування або укладення договорів з медичними установами;

– програми житлового будівництва – виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах;

– програми виховання і навчання дітей – виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного (в коледжі) виховання дітей, онуків співробітників організації; привілейовані стипендії;

– гнучкі соціальні виплати – організації встановлюють певну суму на придбання необхідних пільг і послуг;

– страхування життя – за рахунок коштів організації страхування життя працівника та за символічне відрахування – членів його сім'ї.

Виплати за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника; – асоціації отримання кредитів – установка пільгових кредитів на будівництво житла, придбання товарів тривалого користування, послуг.

3. Нематеріальне стимулювання:

– стимулювання вільним часом – регулювання часу по зайнятості шляхом надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпуску 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.

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. 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.

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 подібною 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.

5.3. Побудова систем стимулювання адміністрації

Потрібно зазначити, що покладена в основу системи стимулювання сукупність стимулювальних заходів має виключно суб'єктивну природу. Під стимулюванням слід розуміти зовнішній по відношенню до персоналу процес суб'єктивного управлінського впливу, спрямований на формування певних мотивів у працівників до конкретних дій.

Стимулювання трудової діяльності потрібно розглядати як зовнішній процес суб'єктивного управлінського впливу на працівників з метою формування у них мотивів до активної трудової діяльності.

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

Структура мотивів трудової поведінки формується з трьох основних компонентів:

- а) усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливе шляхом праці;
- б) уявлення про блага, які людина може отримати як винагородження за працю;
- в) уявна побудова процесу, за якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами, що їх задовольняють.

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

Основними принципами ефективною системи стимулювання є:

1. Відповідність цілей системи стимулювання цілям підприємства.
2. Врахування мотиваційних чинників.
3. Стимулювання за заслуги.
4. Комплексність.
5. Моніторинг конкурентоспроможності оплати праці.
6. Партисипативність – це один із видів управління, який заснований на участі найманих працівників в управлінні виробництвом; один із сучасних методів управління в менеджменті.

Ознакою партисипативного управління на підприємстві є відносини між робітниками та керівниками засновані на партнерстві. Партисипативне управління підвищує продуктивність праці, реалізує соціальні потреби працівника, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Партисипативне управління це ефективний спосіб використання потенціалу організації, його управління та розвитку. Основні вимоги до системи стимулювання: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, диференційованість стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливості винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей. Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні

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

Лекція 6 **Організування праці підлеглих та проектування робіт**

План лекції:

6.1. Делегування повноважень.

6.2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління

6.3. Концепція проектування організації

Література: 1 с.105-126; 2 с.52-59; 3 с.40-56.

6.1. 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);

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 втілювати 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. В середині 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. Соціальноекономічні наслідки такого стилю роботи передбачити не становить труднощі.

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

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

6.2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління

Питання про структуру управління організацією є надзвичайно важливим, зокрема питання вибору типу структури. Помилки у виборі структури не призводять до негайного

краху організації, але нераціональна структура є джерелом проблем, причиною безвідповідальності, вона заважає менеджерам управляти організацією.

Структура управління має значний вплив на всі сторони управління. Вона є формою здійснення в організації функцій, ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників.

У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також повноваження та відповідальність за їх виконання. Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Проектування – це розробка комплексу взаємодії складових формування та функціонування організації. Воно базується на застосуванні різних ієрархічних, коопераційних, процедурних, ротаційних важелів та інструментів (наприклад, структурний аналіз, організаційний реінжиніринг, об'єктне та процесне моделювання, побудова моделі адміністративного супроводу функціонування організації, моделювання взаємодії в організації).

Етапи проектування організаційної структури. Проектують організаційні структури згори донизу. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання

Таким чином, послідовність дій така:

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

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

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

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

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

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

Другим кроком є оцінювання їх характеристик та важливості для організації. Зовнішнє середовище характеризується:

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

2. Динамізмом. Динамізм зовнішнього середовища характеризується швидкістю змін чинників, які впливають на проектування організації. До підприємства споживачі, постачальники висувають все нові й нові вимоги, тому підприємство повинно переглядати свою структуру, створювати нові підрозділи, скорочувати ті підрозділи, які втратили контакт із зовнішнім середовищем.

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.

6.3. Концепція проектування організації

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

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

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

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

Зв'язки в організації та координація. В організації, що складається з багатьох частин, необхідно координувати їхню діяльність. Головна задача координації – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації за допомогою встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) та обміну інформацією між ними. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, яка визначає можливість взаємодії. Зв'язки між частинами організації здійснюються через канали комунікації. Види зв'язків відповідають видам тих відношень між частинами організації, які об'єднують частини в єдине ціле. В організації зв'язок — це вираження відношення, а не якась дія. За допомогою зв'язків в організації здійснюється координація ролей і діяльностей.

Ефективна координація є функцією двох змінних: прав і інформації. В організації виділяють різні типи зв'язків. Усе залежить від того, який критерій покладено в основу їхньої класифікації. Найчастіше аналізують такі пари зв'язків: вертикальні та горизонтальні, лінійні та функціональні, формальні та неформальні, прямі та непрямі.

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

прийняття рішення стає малоефективним, коли інформація змушена проходити декілька рівнів організаційної ієрархії, розташованих далеко один від одного. У цьому випадку створюється небезпека виникнення перекручування інформації, сповільнюється комунікаційний процес і виникають значні витрати. Горизонтальні зв'язки — це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації. Їхнє головне призначення — сприяти найефективнішій взаємодії частин організації під час вирішення проблем, що виникають між ними. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію в цілому більш стійкою у випадку різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг: заощаджують час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послаблюють боязнь ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки не формалізуються в ході проектування організації. Важко знайти опис роботи або посадові обов'язки, де б було записано, коли і як здійснювати зв'язки з рівними за статусом частинами організації. Тому особливий інтерес становить аналіз практики і вивчення засобів встановлення таких зв'язків. Горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим за рангом керівником, вони мають прив'язку до часу, події або до людей. Поряд із неформальними засобами існує ряд засобів формалізації горизонтальних відношень. У ряді випадків для посилення механізму горизонтальної взаємодії призначаються спеціальні засоби для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації. Ще один метод установа 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. 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.

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». Принцип єдності підпорядкування «ялинки» 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 «ялинка» 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.

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.

Лекція 7

Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

План лекції:

7.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи

7.2 Види адміністративного контролю

7.3 Інструменти адміністративного контролю

Література: 1 с.161-181; 2 с.76-81; 3 с.64-68.

7.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи

Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, що відіграє роль сполучної ланки між керуючою і керованою системами.

Суб'єктами контролю в системі адміністративного менеджменту виступають колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств.

Об'єктами контролю є: місія, цілі і стратегії, процеси, функції і задачі, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні форми, їх структурні підрозділи й окремі виконавці.

Контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством своєї мети. Процес контролю полягає у встановленні стандартів, вимірі фактично досягнутих успіхів і проведенні корекції в тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. Форми контролю діяльності адміністративного апарату розрізняються за ознаками методичної спрямованості і способами його проведення: попередній, поточний, заключний.

1) Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити сформульовані цілі до підлеглих, приймати в адміністративний апарат керівництва кваліфікованих людей, то це буде збільшувати імовірність того, що організаційна структура буде працювати так, як заплановано. У підприємствах попередній контроль використовують за трьома головними напрямками: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів: – для того, щоб переконатися, що працівники, яких прийняли у підприємство, здатні виконувати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально припустимий рівень освіти або стажу роботи у цій сфері і перевірити документи і рекомендації, представлені працівником; – для втілення контролю в сфері матеріальних ресурсів розробляють стандарти мінімально дозволених рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності отриманої сировини цим вимогам. – найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що дозволяє також здійснити функцію планування; він надає впевненість у тому, що коли підприємству знадобиться готівка, воно її буде мати. Бюджети встановлюють граничні витрати і не дозволяють будь-якому відділу або підприємству цілком вичерпати свою готівку.

2) Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і господарських операцій. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів і окремих виконавців. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є прерогативою їх безпосередніх керівників. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволяють уникнути відхилення від намічених планів і інструкцій. Поточний контроль базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того, щоб здійснити поточний контроль, апарату управління потрібний зворотний зв'язок.

3) Заключний контроль проводиться після здійснення фінансових і господарських операцій. У його задачі входить перевірка правильності, бб законності і доцільності здійснених витрат, повноти і своєчасності надходження передбачених кошторисом коштів. Заключний контроль виконує дві важливі функції: одна з них полягає в тому, що він надає керівництву підприємству інформацію для планування в тому випадку, якщо такі ж роботи будуть проводитися у майбутньому; друга функція – сприяння мотивації. Процес контролю не тільки дозволяє знайти проблеми і реагувати на них так, щоб досягти бажаної мети, але і допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність підприємства. Розрізняють адміністративний і виконавчий контроль.

Адміністративний контроль – усі види діяльності, спрямованої на одержання інформації про ефективність функціонування і поточний стан керуючої системи підприємства. Виконавчий контроль припускає здійснення усіх видів діяльності щодо оцінки і поточного стану й ефективності функціонування керованої системи підприємства. Вимоги до контролю закладені у принципах його здійснення, таких як: постійність і оперативність, об'єднання

перевірки згори і контролю знизу, об'єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість. Основні принципи адміністративного контролю спираються на чотири складові, що дозволяють керівнику підприємства визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль: – принцип ключових елементів контролю спирається на положення, відповідно до якого стандарти є елементом планування. – принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник з'ясував, у яких структурних підрозділах підприємства відбуваються дії, які мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування. – принцип дотримання термінів контролю дозволяє більш ефективно і вчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються. – принцип самоконтролю полягає у наданні працівникам підприємства можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і вчасно вносити в неї необхідні корективи.

7.2 Види адміністративного контролю

Під адміністративним контролем у найбільш загальному вигляді слід розуміти управлінську діяльність, спрямовану на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління підприємством і процесів, що відбуваються у ньому, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування. Основна мета адміністративного контролю полягає у своєчасному одержанні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі і виконані задачі. При цьому важливо, щоб усі системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи в процес функціонування підприємства. Це дозволяє керівництву підприємства досягти відразу дві важливі цілі.

По-перше, підвищити якість і ефективність діяльності підприємства.

По-друге, задовольнити потребу співробітників у повазі і самовираженні. Існують різні види адміністративного контролю.

1. Стосовно об'єкта контролю:

1.1. Зовнішній контроль – здійснюється зовнішніми організаціями стосовно підприємства (державний відомчий і позавідомчий контроль, незалежний фінансовий аудит).

1.2. Внутрішній контроль – здійснюється керівниками і фахівцями, а також виборними органами управління і контролю. Він проводиться з метою підтримки організаційної стійкості суб'єктів господарювання, виявлення відхилень від установлених планів і програм діяльності і застосування визначених коригувальних дій, усунення недоліків у роботі структурних підрозділів і окремих виконавців.

2. За джерелами використання інформації:

2.1. Документальний контроль – різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження з використанням великих масивів різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність і ін.

2.2. Візуальний, або натуральний контроль – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.

3. За ступенем охоплення:

3.1. Суцільний контроль.

3.2. Вибірковий контроль (як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення).

У системі адміністративного контролю будь-якого підприємства можна виділити три основних тісно взаємозалежних елементи, а саме:

– встановлення стандартів стану і функціонування керованої системи;

– оцінка поточного стану керуючої системи і процесів, що відбуваються в ній, на предмет виявлення можливих відхилень;

– усунення виявлених відхилень, тобто приведення керуючої системи до стану, що відповідає встановленим стандартам.

1. Стандарти стану і функціонування системи управління розробляються в процесі організаційного регламентування і представляють собою основні критерії адміністративного контролю. Розробка організаційних (адміністративних) стандартів містить у собі два основних етапи: – визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оцінних шкал;

– розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних вимірів.

У 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 у колективі або рівень іміджу керівника та підприємства в цілому. Для визначення значень таких показників зазвичай застосовують методи експертних оцінок.

2. Оцінка поточного стану системи управління підприємством містить у собі збір необхідної інформації, а також її узагальнення, обробку й аналіз. Збір даних здійснюється за допомогою встановлення в ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних точок, у 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 установленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним. 3. Усунення виявлених відхилень може здійснюватися декількома способами: – модифікацією цілей; – внесенням змін і коректив у планові завдання; – реструктуризацією системи управління підприємством (перерозподілом повноважень і відповідальності, перепідготовкою кадрів і т. д.).

7.3 Інструменти адміністративного контролю

Механізм адміністративного контролю являє собою сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, які відбуваються у системі управління підприємства. Основними інструментами адміністративного контролю є

- бюджетний контроль,
- управлінський (адміністративний) аудит,
- статистичне спостереження,
- особисте спостереження,
- доповіді і наради.

Бюджетний контроль використовується для одержання вичерпної інформації про доходи і витрати підприємства. Бюджет являє собою складений у грошовому вираженні основний план утворення, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства.

Адміністративний аудит являє собою сукупність контрольних дій, що дозволяють одержати об'єктивну і своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління підприємства.

Основними об'єктами адміністративного аудиту є:

- місія, цілі і задачі підприємства;
- закони і принципи формування, розвитку і функціонування підприємства;
- стратегії підприємства;
- функції підприємства;

- структура підприємства;
- технології управління;
- внутрішні і зовнішні комунікації;
- управлінські рішення;
- інформаційні технології;
- системи документообігу.

Основні принципи адміністративного аудиту:

– принцип виділення головного говорить, що при проведенні адміністративного аудиту суб'єкт контролю повинен акцентувати свою увагу на головних, ключових моментах і не відволікатися на вивчення другорядних факторів;

– принцип відповідності вимагає, щоб професіоналізм працівника, який складає аудиторський висновок, відповідав ступеню складності зазначеного висновку;

– принцип енциклопедичності припускає, що в групі працівників, які складають аудиторський висновок, необхідно мати фахівця широкого профілю у сфері формування і функціонування системи управління, здатного співставити облікові дані з існуючими стандартами;

– принцип повноти полягає у наступному: чим точніший і достовірніший потрібен висновок про стан системи управління, тим більше її елементів повинно піддати контролю;

– сутність принципу системності полягає в тому, що при проведенні аудиту необхідно враховувати взаємний вплив елементів системи управління;

– значення принципу централізації зводиться до того, що всі аудиторські висновки за окремими елементами системи управління повинні стікатися до одного фахівця для складання об'єктивного й обґрунтованого загального висновку;

– принцип стандартизації говорить, що за кожною формою контролю елементів системи управління повинен стояти відповідний стандарт;

– принцип своєчасного використання контрольованих даних вимагає, щоб аудитор учасно надавалася достовірна інформація про стан системи управління.

Статистичне спостереження може бути використане для того, щоб визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані складаються для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було допущено помилок.

Доповіді. У системі адміністративного менеджменту часто застосовуються формалізовані системи контролю, коли чітко розроблена методика складання доповіді і порядок передачі її вищестоящому керівництву. Будь-яка доповідь повинна містити інформацію: – про ідентифікацію, час виникнення і ступінь виявленого відхилення від норми; – про можливі причини виникнення відхилення; – про аналіз наслідків відхилення; – про рекомендації з усунення відхилення.

Наради дозволяють уникнути зайвих витрат робочого часу на складання об'ємних письмових звітів і надають керівнику групи можливість швидко одержати достовірну оперативну інформацію. Наради можуть бути корисні для оцінки психологічної атмосфери у колективі або стану іміджу підприємства. До всіх систем контролю незалежно від їх виду пред'являються визначені вимоги, дотримання яких є невід'ємною умовою ефективності їх функціонування.

До таких умов відносяться наступні:

- 1) система контролю повинна відповідати цілям, задачам і планам підприємства;
- 2) система контролю повинна бути зрозуміла і прийнята керівниками всіх рівнів управління підприємством;
- 3) система контролю повинна бути економічна, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах;

- 4) система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення;
- 5) система контролю повинна бути гнучкою, тобто мати здатність швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Лекція 8

Адміністративні методи управління

План лекції:

- 8.1. Особливості адміністративних методів управління.
 - 8.2. Види адміністративних методів управління.
 - 8.3. Адміністративне діловодство в організації.
 - 8.4. Природа адміністративної влади і стилі керівництва.
- Література:** 1 с.196-215; 2 с.82-88; 3 с.70-77.

8.1. Особливості адміністративних методів управління

Методи управління займають особливе місце в системі адміністративного менеджменту. Це пояснюється тим, що вони забезпечують необхідні умови функціонування організації. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами. Поняття «метод управління» нерозривно пов'язано з етимологією лексеми «метод», грецького походження «method», що має два значення: – спосіб досягнення мети; – прийом, спосіб або характер дії.

Під методами управління розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації.

Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом використання різних методів. В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу якнайефективніше, скорочуючи витрати часу.

В основу вибору і реалізації методів менеджменту можуть бути покладені такі принципи:

- цілеспрямованості, тобто застосування має спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;

- можливості бути реалізованим, тобто має бути присутня можливість розробки і здійснення заходів, що дають змогу реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів;

- адаптивності, тобто застосовувані методи мусять здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, яка змінюється;

- ефективності, тобто використання обраного методу має забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту за мінімальних витрат на розробку заходів, що реалізують метод.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їхні правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Методи управління виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів

результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей.

Управління підприємством передбачає вирішення великої кількості взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів під час реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління.

Для управління важливою є класифікація методів процесу управління.

Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління.

До методів процесу управління відносять:

- метод управління за цілями;
- методи розробки й оптимізації управлінських рішень.

Метод управління за цілями є найбільш ефективним і популярним на Заході.

Метод управління за цілями – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління. Управління за цілями є методом підвищення ефективності організації, а також являє собою метод об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом участі їх у цьому процесі. Такий метод допомагає реалізувати стратегію завдяки поліпшенню зв'язку між цілями підлеглих, цілями їхніх начальників і цілями всієї організації.

Група методів розробки та оптимізації управлінських рішень охоплює чотири підгрупи:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки й аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).
2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).
3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв)
4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

Існує чимало класифікацій методів управління, але найвагомішою є класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

8.2. Види адміністративних методів управління

Адміністративний метод управління – це оперативний вплив на виробничий процес, з одного боку, і прийняття перспективних та ефективних рішень з удосконалення системи управління і виробництва – з іншого.

Адміністративні важелі є способом ефективного управління персоналом і базуються на владі, дисципліні та покаранні.

Розрізняють кілька основних засобів адміністративного впливу: організаційний вплив, розпорядчий вплив, матеріальна відповідальність, покарання, дисциплінарна відповідальність і покарання, адміністративна відповідальність.



Адміністративні методи управління розподіляються на:

- 1) організаційні методи;
- 2) розпорядницькі методи;
- 3) дисциплінарні методи.

До організаційних методів належать:

- 1) регламентування;
- 2) нормування;
- 3) інструктування.

Сутність організаційного регламентування полягає в установленні правил, обов'язкових для виконання, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності.

Об'єктом організаційного регламентування виступає:

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

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

Нормування – дещо м'якший метод адміністративного впливу. Він призначений для встановлення нормативів, які служать орієнтирами в діяльності.

Виокремлюють такі основні види нормування:

- 1) чисельності, тобто визначення кількості осіб, котрі потрібні для виконання певної роботи;

2) виробітку й обслуговування, тобто визначення кількості виконуваних виробничих операцій за одиницю часу, кількості одиниць виробленої продукції, кількості обслугованих клієнтів або зроблених послуг за певний час;

3) управління, тобто визначення кількості підлеглих у одного керівника;

4) витрат ресурсів, тобто визначення кількості ресурсів, що витрачаються при виконанні якої-небудь роботи.

У своїй діяльності керівник може використовувати також метод організаційного інструктування підлеглих, який передбачає пояснення підлеглому ситуації, обстановки, що склалася, роз'яснення поставленого завдання і напрямів його вирішення, вказівку на виникнення ймовірних труднощів, застереження від можливих помилок, поради з виконання яких-небудь видів робіт/

Метою організаційного інструктування є ознайомлення працівників з умовами праці, прийнятими рішеннями, методичними рекомендаціями з виконання комплексів робіт, порядком, формою й методами виконання окремих техніко-економічних завдань, які визначають порядок дій процесу управління організацією.

Розпорядницькі методи застосовуються за потреби втрутитися у процес виробництва і управління задля усунення існуючих відхилень або для реалізації нових можливостей

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

. Формами здійснення розпорядницьких методів управління є такі:

1. Наказ – документ, у якому сформульовано цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначено виконавців й умови виконання цих завдань, а також визначено посадову особу, що забезпечує виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговано відповідні повноваження. Це найбільш категорична форма розпорядницького впливу. Наказ зобов'язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлений термін, а його невиконання тягне відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: це констатація ситуації або події, заходи для усунення недоліків чи забезпечення адміністративного регулювання, виділені ресурси для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання.

2. Розпорядження – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середньої ланки). Це другий основний вид розпорядницького впливу. Він є обов'язковим до виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перелічені вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язкове для виконання зазначеними в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу криється в тім, що воно не охоплює усіх функцій підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

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

4. Вказівка здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління. Є локальним видом впливу і найчастіше спрямована на оперативне регулювання управлінського процесу в короткий термін і для обмеженого кола співробітників. Якщо вказівки даються в усній формі, то вони мають потребу у чіткому контролі виконання або повинні ґрунтуватись на високій довірі у відносинах «керівник-підлеглий».

5. Наставляння – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого. У разі відмови підлеглого повторна спроба недоцільна, тому що призведе до втрати авторитету керівника. Велике значення для управління виробничим потенціалом підприємства має використання організаційно-розпорядчих методів.

Завдяки таким інструментам управління інформаційним потенціалом у рамках цього методу, як накази, розпорядження та організаційного інформування, збільшується ефективність використання інформації, підвищується її повнота і точність. Тобто за умови застосування низки інструментів цього методу можна підвищити ефективність використання інформаційного елементу виробничого потенціалу підприємства.

Дисциплінарні методи управління – це потужний важіль досягнення результатів поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і скерувати його на рішення конкретних завдань управління.

Дисциплінарний вплив регламентується Кодексом законів про працю України і застосовується у разі невиконання працівником своїх функціональних обов'язків. Право на його здійснення має тільки керівник, що виступає в ролі роботодавця.

Ідеальні умови їх ефективності – високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних спотворень реалізуються нижчими ланками управління. Методами, спрямованими на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада.

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

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

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговано у встановленому законом порядку відповідні права.

Обираючи вид адміністративної відповідальності, роботодавець має зважати на ступінь тяжкості вчиненого проступку, заподіяну шкоду, обставини, за яких їх учинено, попередню роботу працівника. Практика також відносить сюди визнання особою своєї вини, ставлення до виконання посадових обов'язків, рівень кваліфікації, повагу в колективі тощо. Врахування роботодавцем перелічених обставин гарантуватиме всебічний розгляд справи, сприятиме ухваленню об'єктивного рішення, прийняттого для обох сторін.

8.3. Адміністративне діловодство в організації

Оскільки адміністративні методи реалізуються переважно через документи (угоди, накази, розпорядження, інструкції, пояснення, застереження, акти та інше) і оформляються, як правило, у письмовому форматі, то рівень сили та авторитету влади закладається ще на етапі формування цих документів і проявляється вже на стадії доведення їх змісту до виконавців та у процесі контролю за виконанням цих документів. За кожним документом, який формує і видає керівництво фірми, стоять люди.

З одного боку, керівники, які готують і формують ці документи, з другого – ті, кому ці документи адресовані, хто має їх виконувати, дотримуватись. Адміністративними документами керівник створює механізми, методи, прийоми, завдяки яким він стає причетним до власності (матеріальної, інтелектуальної, духовної, фізичної), яка належить іншим людям. Ця особливість вимагає від керівника бути не лише висококваліфікованим фахівцем у своїй галузі, а й психологом, педагогом із добре розвинутим логічним мисленням. Формальна логіка є конче необхідною для повноцінного засвоєння усього блоку правознавчих дисциплін, без яких не може бути ефективного менеджменту. Добре володіння формальною логікою буде постійно затребуване при складанні найрізноманітніших документів і при веденні переговорів.

При формуванні документів, особливо посадових і нормативних, інструкцій, пояснень, попереджень, а також під час доведень і спростувань, що доволі часто використовуються у процесі контролю за виконанням адміністративних документів, важливим є принцип необхідного і достатнього, який формально виражається формулою:

$$A \Rightarrow B \text{ (Якщо } A, \text{ то } B),$$

де A виступає достатньою умовою для B , а B – наслідком, необхідною умовою для A .

Це означає, що:

- якщо виконується умова A , то обов'язково настає наслідок B ;
- якщо не виконується умова A , то не обов'язково не було наслідку B ;
- якщо настав наслідок B , то не обов'язково за умови A ;
- якщо не настав наслідок B , то обов'язково не було умови A .

Порушення правил і законів логіки призводить не лише до створення шумів, а й до виникнення фальшивих, хибних проблем, які тягнуть за собою значні людські, фінансові чи матеріальні затрати і стають підґрунтям для необґрунтованих управлінських дій та рішень. А необґрунтовані дії та рішення спроможні підірвати всю соціально-економічну систему, а то й зруйнувати її.

Як показує досвід, у роботі з високо й помірковано зрілими колективами менеджерів радше треба вдаватися до процесу доведення, а в роботі з колективами низького рівня зрілості – до мистецтва переконання.

У першому варіанті менеджер більшу ставку робить на аргументацію. Тому тут він має вміти виводити наслідки з факту, спростовувати хибні висновки, блуди, володіти методами дедукції, індукції, аналогії, порівняння, узагальнення, правилами доведення й спростування тощо, тобто володіти повним арсеналом правил і законів логіки.

У другому – менеджер основну ставку робить на переконання. За таких обставин, окрім логічних прийомів, він має використовувати психологічні й педагогічні. Логічні помилки допускаються і через порушення інших законів та принципів логіки. Закон суперечності і закон виключеного третього часто порушуються, коли норми, правила, що закладені в одному

документі, суперечать чи є протилежними до норм, правил, закладених в інших документах. Іноді ці закони порушуються за зворотного зв'язку.

Вимогу доведеності, обґрунтованості знань переважно називають принципом достатньої підстави. За принципом достатньої підстави, будь-яке твердження, викладене в документі чи в усній бесіді, мусить мати свою достатню підставу, тобто бути доведеним, аргументованим, обґрунтованим, або, з іншого боку, кожне твердження може бути сприйнятим лише тоді, коли воно логічно випливає з іншого (інших) як зі своєї достатньої підстави.

8.4. Природа адміністративної влади і стилі керівництва

Чільне місце в системі методів управління займають організаційно-розпорядчі (адміністративні), оскільки вони передбачають способи і прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, в основі яких лежать сила й авторитет влади, котрі спрямовані на розум, страх і віру.

У сучасних умовах, коли рівень зрілості працівників фірм зростає, тобто коли працівники хочуть і готові брати відповідальність за виконання завдань, їхні керівники мають дуже обережно користуватися силою своєї посади, а вдаватися до способів і прийомів, спрямованих радше на розум і віру, дбаючи при цьому про свій авторитет серед підлеглих.

Більшість людей не вбачають відмінностей між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових управлінського впливу надзвичайно розмаїте, оскільки формується завдяки чинникам, які охоплюють тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу.

Влада – це здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, що на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій

Лідерство ґрунтується радше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

Харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають у колективі авторитет.

Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в керівництві є інструментами, які управлінець використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх потреб.

Вплив – це процес і результат зміни індивідом чи соціальною групою поведінки інших людей, їхніх позицій, оцінок і установок.

Механізмом спрямованого впливу є переконання і навіювання, а механізмом неспрямованого впливу – наслідування і зараження.

Психологічний вплив – це вплив на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою винятково психологічних засобів: вербальних або невербальних, з наданням їм права і часу відповідати на цей вплив

Важливим чинником впливу керівника на підлеглих є його влада. Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії.

Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління.

Надзвичайно важливими є також урахування особистих рис і рівня фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Тому влада виявляється тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої засобами впливу. Обумовлені психологічним впливом, зміни зникають, тільки-но людина або група людей виходить зі сфери впливу. Інші зміни триваліші і з часом стають рисами людини.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути і позитивним, і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

- індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;
- наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світогляду, способів мислення.

Дж. Френч, Б. Рейвен, дослідники у сфері влади й лідерства, вирізняють такі джерела:

- влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших неприємностей;
- влада, заснована на винагороді. Виконавець впевнений, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення;
- експертна влада. Виконавець вважає, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби;
- еталонна влада (влада прикладу). Характеристики та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким, як той, хто впливає;
- законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування призведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу часто називають традиційною. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий виконує

вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому щаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговано повноваження управляти іншими.

Лекція 9

Адміністрування управлінських рішень

План лекції:

- 9.1. Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту.
- 9.2. Процес прийняття управлінських рішень.
- 9.3. Оцінка ризику управлінських рішень.

Література: 1 с.228-242; 2 с.90-95; 3 с.77-86.

9.1. Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Рішення є одним із видів розумової діяльності, виявом волі людини.

Характеризується такими ознаками, як:

- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);
- наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок і мотивів.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів розв'язання;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Виокремлюють три основні типи управлінських завдань:

- концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
- завдання, які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

До управлінського рішення висувають низку вимог, зокрема:

- всебічну обґрунтованість рішення;
- своєчасність;

- необхідну повноту змісту;
- повноваження;
- погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

У прийнятті рішення є завжди певна альтернатива. Існують дві форми прийняття управлінських рішень:

- одноосібна (індивідуальна) ;
- колективна (групова, колегіальна).

Одноосібне управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний характер. Колективна робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень.

Переваги колективного рішення над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у колективному рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- колективне рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- колективне рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

Недоліками колективного прийняття управлінського рішення вважають:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди виконує позитивну роль;
- більші затрати часу для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального;
- імовірність примусу, тиску однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення у процесі групового ухвалення рішень;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не дуже компетентні учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи. З огляду на це розрізняють зрівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та безризикові рішення.

Зрівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки. Зазвичай, перш ніж приступити до прийняття рішення, треба сформулювати вихідну ідею. Генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «зненацька», «ривками».

Імпульсивні рішення стають результатом обережного пошуку. У них навпаки, контрольні та уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Безризикові рішення характеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, більш критичним підходом до справи. Вони ще меншою мірою, ніж інертні, характеризуються новизною та оригінальністю.

Наведені види рішень приймаються переважно у процесі оперативного управління персоналом.

Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми системи управління проектами приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

Підвищення якості рішень, які приймаються керівниками (особами, що приймають рішення), є найважливішим резервом підвищення ефективності управління.

Під якістю управлінського рішення слід розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, які дають змогу постійно розвиватися системі управління проектами, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності конкретних соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а лише 5–10%.

9.2. Процес прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, що спрямована на розв'язання проблеми організації і передбачає аналіз ситуації, генерацію альтернатив, прийняття рішення і його виконання

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч чинників, найважливішими з яких є такі:

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

2) час, відведений для прийняття рішення, – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

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

4) особисті якості керівника – один із найважливіших чинників. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо. Технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

3 метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

– формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;

– інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;

– вибір і прийняття рішення повинні базуватися на інтересах і можливостях тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Допоки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри.
--

Потрібна велика організаційна робота, аби досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати.

Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв’язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

– визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

– призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;

– інструктаж виконавців, роз’яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

– матеріально-технічне забезпечення процесу праці, зокрема обґрунтований розподіл ресурсів;

– проведення інструктивної наради, роз’яснення цілей і завдань;

– координація дій виконавців;

– коригування раніше прийнятого рішення;

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Головні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; – повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їхні наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення не має: – повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; – повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їхні наслідки; – здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив	

– мотивація діяльності виконавців;

– облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно керуватися такими міркуваннями:

– якщо виконання доручення потребує знань із різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке би спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;

– обсяг роботи має відповідати можливостям

працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;

– чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;

– розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;

– підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання радше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Побуває класична думка, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Істотна роль у процесі реалізації управлінських рішень належить **контролю**, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку.

Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів.

9.3. Оцінка ризику управлінських рішень

Ризик існує в тих випадках, коли необхідно приймати рішення (якщо потреби немає, то й нема сенсу ризикувати).

Необхідність приймати рішення в умовах невизначеності спричиняє ризик, за відсутності такої необхідності немає ризику.

Отже, необхідність прийняття рішення є суб'єктивною причиною появи ризику.

Ризик – це можливість недосягнення суб'єктом поставленої мети, зумовлена необхідністю прийняття рішення в умовах невизначеності.

Під невизначеністю розуміють стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому.

Умови невизначеності виникають, коли особі, яка приймає рішення, відомі кілька альтернатив та їх можливі наслідки, але ймовірність актуалізації того чи іншого результату невідома або не має сенсу.

Також невизначеність тісно пов'язана з недостатністю інформації, її недостовірністю або надто великим обсягом, що обумовлює неможливість визначення пріоритетних напрямів і прийняття на цій основі ефективних управлінських рішень.

Вплив ризику на прийняття управлінських рішень проявляється через певні принципи: ризик присутній у прийнятті усіх без винятку управлінських рішень; рівень ризику визначає обсяг отриманих результатів від реалізації управлінських рішень; ризик присутній на всіх етапах вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень; позбутися ризику повністю неможливо, оскільки зникне сам процес прийняття управлінського рішення; неприйняте управлінське рішення може містити вищий рівень ризику, ніж прийняте, а саме – ризик невикористаних можливостей; що важливіше рішення для підприємства, то вищий рівень ризику його прийняття.

Ризик вимірюється ймовірністю того, що очікувана подія не відбудеться і не призведе до небажаних наслідків. Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, ними можна і потрібно свідомо керувати, пам'ятаючи про те, що всі види ризиків взаємопов'язані і їхній рівень постійно змінюється під впливом динамічного оточення.

Зовнішні ризики виявляються в економічних проблемах країни. Зниження зовнішніх ризиків тісно пов'язане зі змінами на макрорівні, що полягають у застосуванні заходів

Сукупність факторів ризику

Зовнішні фактори ризику	Внутрішні фактори ризику
<p>1. ПОЛІТИЧНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміна законодавства; - заборона на здійснення певних видів діяльності; - заборона на здійснення операцій на міжнародних ринках; - заборона на економічні відносини з окремими країнами чи їхніми представниками; - встановлення державних монополій; - обмеження діяльності та втрата незалежності. <p>2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - дефляція; - платіжна криза; - зміна правил валютного регулювання; - зміна податкового законодавства; - зміна соціально-демографічної ситуації в країні або соціально-демографічна криза. <p>3. РЕГІОНАЛЬНО-ГАЛУЗЕВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - галузеві кризи; - екологічні кризи в регіоні; - погіршення фінансового стану підприємств в регіоні; - посилення конкуренції серед суб'єктів фінансового ринку; - нерозвиненість інфраструктури в регіоні. 	<p>1. ФІНАНСОВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - втрата ліквідності; - неплатоспроможність; - банкрутство; - зниження дохідності операцій; - втрата фінансової незалежності; - погіршення фінансового стану клієнтів чи партнерів; - підвищення вартості ресурсів. <p>2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатнє кадрове забезпечення; - низький рівень професіоналізму; - недосконалість систем прийняття; - управлінських рішень; - неадекватна організаційна структура; - недостатній рівень контролю. <p>3. ФУНКЦІОНАЛЬНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - операційна діяльність; - технологічні проблеми; - інноваційна діяльність; - недосконалі системи безпеки; - недостатність інформації та її достовірність; - юридичні помилки; - невідповідність обраної стратегії розвитку викликам ринку та його змін; - відсутність диверсифікації клієнтської бази.

економіко-правового характеру регулювання економіки.

Внутрішні ризики є об'єктами аналізу та управління для керівництва суб'єкта господарювання, що вирішують завдання підвищення ефективності його функціонування.

Ефективність оцінки ризику істотно залежить від:

1. Розвиненості й точності розрахункової методики.
2. Залучених коштів для застосування методики на практиці (баз даних, системи отримання інформації тощо).
3. Кваліфікації й

компетентності експертів, що здійснюють аналіз ризику.

4. Організації аналізу ризику, що включає питання вибору об'єктів для аналізу, фінансування експертизи й способи залучення найбільш кваліфікованих фахівців для експертизи.

Оцінювання ризику – це використання доступної інформації й науково обґрунтованих прогнозів для оцінки небезпеки від факторів впливу.

Виокремлюють такі етапи проведення аналізу ризику:

1. Планування й організація робіт. Аналіз небезпеки мусить відповідати складності розглянутих процесів, наявності необхідних даних і кваліфікації фахівців, що проводять аналіз. Водночас простіші, але зрозуміліші способи аналізу повинні мати переваги перед складнішими, але не до кінця зрозумілими й методично забезпеченими методами.

2. Ідентифікація небезпек. Основне завдання етапу – виявлення (на основі інформації про безпеку заданого об'єкта, даних експертизи й досвіду роботи подібних систем) та чіткий опис усіх властивих системі небезпек. Це відповідальний етап аналізу, тому що невиявлені небезпеки не піддаються подальшому розгляду та не враховуються в процесі прийняття рішень.

3. Оцінювання ризику. Цей етап охоплює аналіз частоти, аналіз наслідків та аналіз невизначеностей. Однак, коли наслідки незначні або частота вкрай мала, є цілком достатньо оцінити один параметр.

4. Розробка рекомендацій для управління ризиком. Рекомендації можуть визнати існуючий ризик прийнятним або запропонувати заходи щодо зменшення ризику, які можуть мати технічний, експлуатаційний або організаційний характер.

Розробляючи заходи зі зменшення ризику, потрібно зважати, що:

- найперше розробляються й впроваджуються найпростіші та пов'язані з найменшими витратами рекомендації, спрямовані на підвищення безпеки;
- ступінь зниження ризику, що може бути досягнутий завдяки впровадженню тієї чи іншої рекомендації, як правило, заздалегідь не відомий;
- ресурси, котрі направляють на зменшення ризику, обмежені; – на розробку кожної рекомендації затрачається багато часу й коштів;
- значне вкладення коштів з метою додаткового зниження незначного ризику є недоцільним.

В умовах невизначеності процес прийняття управлінського рішення дещо ускладнюється через неможливість використання таких самих методів прогнозування ситуації, що і з достатньою кількістю інформації. В умовах обмеженої інформації та невизначеності стратегічні управлінські рішення можуть прийматися або без використання кількісних значень ймовірностей результатів, або з їх використанням. На практиці для деякої формалізації прийняття рішень в умовах невизначеності найчастіше застосовують теорію ігор.

Лекція 10

Сучасні технології адміністративного менеджменту

План лекції:

- 10.1. Зміст і призначення технології управлінської діяльності.
- 10.2. Організація офісного простору.
- 10.3. Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства.

Література: 1 с.259-279; 2 с.98-105.

10.1. Зміст і призначення технології управлінської діяльності

Технологія управління – це комплекс методів обробки управлінської інформації з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Технології управління є системою операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями у певній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів. Предметом та відповідно початковим матеріалом управлінської праці є інформація. Тому технологією управління слід вважати систему операцій, робіт і дій зі збору, оброблення та перетворення управлінської інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів з метою розроблення, реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією.

Розроблення технології управління передбачає визначення змісту, послідовності і взаємозв'язків управлінських операцій та дій, вибір або розроблення для управлінських операцій та дій способів і прийомів їхнього виконання.

Дії, що складають технологію управління, поділяються на такі групи:

- пошук, збір, передача, оброблення, узагальнення, форматування інформації та надання її у певній формі;
- осмислення, усвідомлення, сприйняття інформації;

– дослідження, розрахунки, прогнози, оцінювання, розроблення управлінського рішення; організаційний вплив на об'єкт управління.

Дії першої групи виконують технічні працівники, другої – керівники й головні фахівці підприємства, третьої – фахівці управлінських підрозділів підприємства, четвертої – лінійні керівники (тобто керівники середньої та вищої ланок управління).

Але у кожній сфері управління або стосовно його окремого об'єкта ці дії виконуються у певній послідовності та за конкретними правилами. Технології управління використовуються в усіх елементах системи управління підприємством, а тому виникає розмаїття технологій, що потребує їхнього впорядкування.

Існують різноманітні технології управління, однак вирізняються дві значні групи:

- професійні технології;
- технології управління персоналом.

Друга група технологій управління є дещо ширшою, тому що опосередковано – через вплив на персонал підприємства – визначає якість та результативність застосування професійних технологій менеджменту.

До складу кожної з названих груп входять прості і комплексні технології. Професійні технології управління призначені для розв'язання різноманітних завдань та досягнення локальних і загальних цілей діяльності підприємства, тобто для використання у процесах управління методів управління.

Метод управління – це інструмент здійснення впливу на об'єкт управління. Зміст професійних технологій управління обумовлюється видом та складністю об'єкта управління, кваліфікацією працівників, що їх розробляють та використовують, технічним і програмним забезпеченням.

Технології управління призначені для формування поведінки персоналу, окремих його груп та спеціалістів, яка визначає їхнє ставлення до виконуваних робіт, обов'язків, до процесів, що відбуваються на підприємстві, примушує використовувати для досягнення цілей підприємства свої здібності, досвід, знання, навички.

Реалізація технологій управління обумовлюється вибраним методологічним підходом до управління підприємством:

- системним,
- інтеграційним,
- маркетинговим,
- функціональним,
- відтворювальним,
- економічним,
- процесним (або операційним),
- нормативним,
- ситуаційним.

Наприклад, при застосуванні функціонального та ситуаційного підходів доцільно використовувати лінійні та розгалужені технології управління. Лінійна технологія управління є суворою послідовністю окремих робіт і операцій, які виконуються відповідно до заздалегідь затвердженого плану.

Розгалужена технологія управління застосовується за ситуації, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету та оцінити ситуацію.

Запланований результат досягається шляхом рішень, що розробляються за декількома напрямками. Технології управління мають певні характеристики, за якими їх можна оцінити:

- економічність технології (витрати на розроблення або адаптацію та застосування технології мають бути зіставними з величиною збитків, які виникають через помилки в управлінських рішеннях, їхнє запізнення або неякісну реалізацію);

- гнучкість технології (технологія має бути застосовною при деякій зміні умов, для яких її первинно розробляли);

- надійність технології (отримання завдяки використанню технології заданого результату).

Застосування технологій управління є доцільним, якщо порівняно часто повторюються типові ситуації, що вимагають проведення однотипних робіт і дій, коли заздалегідь виробляються стандартні управлінські процедури, висновки та рішення.

Це дає змогу не витратити багато часових і трудових ресурсів на розроблення методик управління, досить лише ідентифікувати реальну управлінську ситуацію й за типовою схемою отримати готові висновки і рекомендації щодо ухвалення рішення. Нині це можна оперативно зробити за допомогою інформаційних технологій в управлінні.

10.2. Організація офісного простору

Ефективність організації офісного простору працівників апарату управління визначається такими двома компонентами, як ергономіка робочого місця та раціональне планування офісного простору загалом, тобто якістю офісних меблів, їх просторовим розміщенням, забезпеченістю необхідним технічним обладнанням і дизайном офісу.

Офісна ергономіка охоплює різні аспекти взаємодії «люди-робота».

Зокрема, вона розглядає: як має бути організовано робоче місце працівника апарату управління, вимоги до робочого крісла та його налаштувань; вимоги до робочого стола й розташування на ньому різних предметів, які працівник використовує у процесі роботи, тощо. Ергономіка покликана сприяти зростанню продуктивності праці й забезпечувати комфортні та безпечні для здоров'я умови праці.

В основі організації простору лежать принципи адаптації інтер'єрів, архітектурних і ландшафтних форм під конкретну людину, її психологічні особливості й потреби, які розробляються новою наукою – психодизайном. Згідно з цією галуззю знань, оточення здатне стимулювати й руйнувати, налаштовувати на успіх, спокій чи активність, знімати та поглиблювати внутрішні проблеми людини, сім'ї, колективу, активізувати творчий процес, впливати на продажі.

Психологічний дизайн є комплексним підходом, що розглядає людину та її життєвий простір як цілісну систему, розвиток якої здійснюється згідно з визначеними закономірностями та яка впливає на всі аспекти життя людини.

Якщо під час організації робочого місця зважають на ці закономірності, то в такому разі створюються найкращі умови для досягнення успіху, гармонії з оточенням тощо.

Отже, для кожного працівника потрібен індивідуальний підхід, що практично нереальний, оскільки це вимагає багато часу й зусиль. Крім того, завжди існує ризик того, що людина може звільнитися в будь-який момент.

Тому під час планування та дизайну офісу переважно враховують не конкретні особливості кожного працівника, а особливості сфери діяльності компанії, особливості режиму роботи, переважання індивідуальної чи командної роботи, взаємодію між підрозділами та чимало інших факторів, які формують особливості діяльності офісу як цілісної системи. Тобто для кожної фірми офісний простір слід організувати індивідуально, керуючись максимальною кількістю чинників, які впливають на роботу працівників певного офісу.

Сьогодні застосовують три основні підходи до організації офісного простору:

- американський,
- європейський,
- та японський.

Американський підхід характеризується використанням так званого відкритого плану (open plan), коли простір максимально відкритий, площа структурується завдяки меблям і перегородкам. За такого планування окремі кімнати передбачені лише для керівників. Цей стиль зародився ще у 30-ті рр. ХХ ст., після Великої депресії, згодом отримав назву «Манхеттен», або «Уолл-Стрит», згідно з найменуванням найбільших ділових районів Нью-Йорка. Він якнайкраще відповідає діловому стилю життя більшості американців, які цінують час і повністю віддають його праці. Цей підхід став результатом прагнення великих корпорацій удосконалити техніку виробництва й методи праці, що призвело до появи нового способу організації офісного простору та варіанту розташування місць для працівників. Дизайнери компаній створили світлі, просторі й водночас аскетичні проекти робочих приміщень із мінімумом меблів, активним використанням корпоративних кольорів і логотипів. Декор був відсутній, за винятком сучасного живопису та кімнатних рослин. Поступово цей стиль набув поширення в усьому світі, що пов'язали з бажанням домогтися такого ж комерційного успіху, як у компаній, які його розробили. Однак під час спроб відтворити стиль упускалися значні деталі, внаслідок чого початкова ідея перетворилась у сукупність «спільних місць» із виділенням окремих кабінетів навіть для дрібних керівників, а також характерною стала невиразна палітра кольорів.

Європейському підходу до організації офісного простору, як і американському, властива наявність відкритого простору. Проте, крім відкритого плану, в офісі може бути багато ізольованих кімнат, які призначені для переговорів, тощо. Для такого офісу не надто важливо відповідати вимогам функціональності, його не можна назвати аскетичним. У такому приміщенні, зазвичай, доволі багато меблів, присутні елементи декору: антикваріат, живопис, кераміка. Прагнення до краси зумовлено сильним впливом на формування європейського стилю італійських меблярів, які завжди вирізнялись любов'ю до зовнішніх ефектів. Часто в офісі, оформленому в європейському стилі, стоять меблі з металевими деталями. Існують підвиди європейського офісу, які визначаються країнами-виробниками меблів, як-от: німецький, скандинавський, італійський та ін. Для кожного з них характерні свої особливості: скандинавський стиль вирізняється переважанням світлих теплих кольорів та екологічних

матеріалів; німецький – великою увагою до ергономіки крісел та столів; італійський – продуманістю деталей і поєднанням декількох матеріалів в одній моделі.

У разі використання японського підходу до оформлення офісу особлива увага приділяється функціональності, а також чітко вибудованій офісній ієрархії. Відкритий простір застосовується досить активно, але японські дизайнери намагаються максимально корисно задіювати площу. Для кожного працівника виділяється рівно стільки місця, скільки йому передбачено згідно з його посадою в компанії.

Принцип розсадження такий: керівник відділу сідає спиною до вікна чи стіни, а обличчям до нього сідають його підлеглі. Перегородки не передбачаються, керівнику нічого не має заважати контролювати підлеглих.

З огляду на різні підходи до організації офісного простору, виокремлюють такі основні типи планування офісів:

1. Відкритий простір («open space»), який покликаний сприяти спілкуванню між колегами, обговоренню нової інформації чи колективному вирішенню проблем. Такий тип планування є найекономнішим, оскільки допомагає зменшити обсяги необхідної площі приміщення.

2. Кабінетний, який передбачає розсадження працівників по кабінетах, розрахованих на 1, 2 чи 3 й більше осіб. Це дає змогу забезпечити низький рівень шуму й високий рівень сконцентрованості на своїй роботі, але водночас зменшує ступінь контролю з боку керівництва та послаблює командний дух. Такий офіс є більш витратним, бо вимагає вищих орендних платежів і зростання витрат на утримання приміщення.

3. Універсальний (комбінований), який передбачає поєднання переваг двох попередніх типів і є найбільш сучасним та актуальним. Задля виявлення переваг кожного з них доречно розглянути різні дослідження щодо зростання продуктивності праці в результаті професійного планування офісного простору, задоволеності працівників своїм робочим місцем і визначальними чинниками формування цієї задоволеності.

В Україні тенденції суттєво відрізняються від світових. У результаті опитування архітекторів, дизайнерів та менеджерів українських компаній, які мають досвід роботи у сфері планування офісного простору, а також реалізованих проектів цих компаній вирізилися дві групи компаній: міжнародні компанії та передові українські компанії; інші компанії.

Для першої групи характерні такі риси: орієнтація на тип організації офісного простору, який використовується головним офісом компанії; замовлення індивідуальної дизайн-концепції, яка включає професійне планування офісного приміщення; закупівля якісних ергономічних меблів; високий рівень технічного оснащення; постійний контроль за умовами офісу (температура, вентиляція, вологість повітря тощо).

Особливості другої групи: самостійна організація офісного простору; відсутність цілісної дизайн-концепції, самостійне планування офісного приміщення; закупівля дешевих і не завжди якісних меблів; низький рівень технічного оснащення; відсутність регулярного контролю за умовами офісу (температура, вентиляція, вологість повітря тощо).

Результати опитування засвідчили, що українські експерти найважливіші фактори, які впливають на вибір типу планування офісного простору, і ступінь їх важливості визначають так: – тип планування головного офісу компанії – 45%; – обсяги фінансування – 25%; – площа

приміщення – 15%; – тип планування, який застосовувався в цьому приміщенні раніше, – 10%; – інші фактори – 5%. Виходячи з цих і наведених вище досліджень, важко визначити, яка форма організації офісного простору є найбільш ефективною, оскільки різні дослідження цього питання дають різні результати.

10.3. Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства

Під захистом управлінської інформації розуміється стан її захищеності від випадкових чи навмисних впливів природного або штучного характеру, що можуть спричинити заподіяння шкоди власникам або користувачам цієї інформації.

Якщо розглядати це поняття без конкретики, то можна говорити про інформаційну безпеку загалом. Однак коли захист інформації стосується забезпечення безпеки інформаційних баз даних, а також різних програм, що входять до комп'ютерних мереж, виникає потреба визначити співвідношення між інформаційною безпекою та кібербезпекою. Фахівці з комп'ютерної безпеки вважають, що кібербезпека – це лише новий термін, який називає саме те, чим вони займалися протягом останніх десятиліть. Інший науковий погляд на сутність кібербезпеки означає наступальні дії, тобто кібербезпека відрізняється від традиційної інформаційної безпеки тим, що вона передбачає застосування практичних дій і засобів для атаки супротивників.

У науковій літературі (в разі розмежування понять «кібербезпека» та «інформаційна безпека») загрози кібербезпеці виявляються в уразливості об'єктів критичної інфраструктури, інформаційних ресурсів до кібератак, а також у фізичній і моральній застарілості системи охорони комерційної таємниці та інших видів інформації з обмеженим доступом.

Проблема оцінки стану кібербезпеки має розглядатися у нерозривному зв'язку з оцінкою можливих чи завданих збитків. На відміну від інформаційної безпеки, йдеться не про інформацію взагалі, а про ту інформацію, яка циркулює в кіберпросторі і становить важливу частину її змісту. Зрозуміло, що втрата інформації, яка зберігається в окремому комп'ютері і є важливою для користувача цього комп'ютера, не може трактуватися як загроза кібербезпеці.

Однак захист інформації потрібно передбачувати, виходячи із цінності інформації не для себе, а для зловмисників, які будують відносини винятково на грошовій основі. Привабливою може бути управлінська інформація, яка містить комерційну таємницю. Стає очевидним, що питання кібербезпеки мають бути у порядку денному кожного підприємства незалежно від його масштабів, рівня складності і характеру комерційної діяльності, а також усвідомлені усіма співробітниками підприємства.

Розробники «Настанови з кібербезпеки від експертів» звертають увагу на те, що, як правило, більшу ініціативу щодо зниження ризиків, які надходять від кіберзагроз, проявляють великі міжнародні компанії, хоча ті самі загрози та ризики рівною мірою поширюються також на представників середнього і сімейного бізнесу. Із позицій міжнародної організації «Міжнародний телекомунікаційний союз» (International Telecommunication Union, ITU), кібербезпека – це засоби, стратегії, принципи забезпечення безпеки, гарантії безпеки, керівні принципи, підходи до управління ризиками, дії, професійна підготовка, практичний досвід, страхування та технології, які можуть бути використані для захисту кіберсередовища,

ресурсів організації та користувача. У визначення «кібербезпека» за основу покладаємо розуміння поняття «безпека», що означає стан, коли комусь або чомусь ніщо не загрожує. Відповідно кібербезпека – це такий стан системи, за якого нейтралізуються загрози доступності, цілісності або конфіденційності даних, що циркулюють в інформаційних системах. Під кіберпростором розуміється середовище, яке виникає в результаті функціонування на основі єдиних принципів і за загальними правилами інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем.

Кіберпростір містить у собі три основні складники:

1) інформація в її цифровому поданні – статичному (файли, записані на носії даних) і динамічному (пакети, потоки, команди, запити);

2) технічна інфраструктура, ІКТ, програмне забезпечення, за допомогою яких здійснюється реалізація основних дій з інформацією (Інтернет і мережеві взаємозв'язки, комп'ютери, гаджети тощо);

3) інформаційна взаємодія суб'єктів із використанням інформації, одержуваної і оброблюваної за допомогою технічної інфраструктури.

Під кіберпростором розуміється віртуальне комунікаційне середовища, утворене системою зв'язків між користувачами та об'єктами інформаційної інфраструктури, такими як електронний інформаційний ресурс (ІР), системи й мережі всіх форм власності, керовані автоматизованими системами управління, що використовуються не лише для перетворення та передавання інформації, котра в них циркулює, з метою забезпечення інформаційних потреб суспільства, а й для впливу на аналогічні об'єкти протиборчої сторони. Кібербезпеку в частині управлінської політики підприємства, засновану на реалізації і захисті економічних інтересів підприємства, ідентифікують як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового й інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, прибутку, доданої та ринкової вартості підприємства, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру.



З огляду на сутність поняття «захист інформації», яке трактується міжнародним стандартом ISO/IEC 27001 як забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, під кібербезпекою управлінської інформації розуміємо стан її захищеності, що створюється, зберігається, змінюється та використовується за допомогою комп'ютерної техніки, за якого забезпечується своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація несанкціонованого використання управлінської інформації, порушення її конфіденційності, цілісності або знищення через електронні засоби, що ставить під загрозу життєво важливі економічні

інтереси підприємства. Завдання організації кіберзахисту і безпеки даних полягає у забезпеченні комплексу організаційно-технічних заходів та кадрової роботи, спрямованої на збереження комерційної таємниці.

Відповідно до цього, всі заходи щодо кіберзахисту управлінської інформації можна умовно поділити на три групи. Більшість засобів захисту реалізуються у вигляді програм або пакетів програм, що розширюють можливості стандартних операційних систем, а також систем керування базами даних. До суто технічних засобів захисту управлінської інформації в автоматизованій системі відносять шифрування документів. На технологічному рівні заходами з кібербезпеки можуть бути контроль доступу до облікових даних, управління та безпека авторизації управлінської інформації.

Загалом, на відміну від придбання традиційних форм засобів захисту, де наголошується на апаратному обладнанні, дієвість кіберзахисту може більше залежати від обміну інформацією, співпраці і координації.

Список використаних джерел:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. 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.
3. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 98 с.