

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського**

**Факультет «Туризму»  
кафедра «Економіки та менеджменту»**

**ЛЕКЦІЇ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*галузь знань : 07 «Управління та адміністрування»*

*Спеціальність: 073 «Менеджмент»*

**Ступінь вищої освіти: бакалавр**

**Львів – 2020**

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, спеціаліста галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

Робоча програма складена: **Коркуна І.І.** к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту, заслужений економіст України, академік ТАУ.

Затверджено на засіданні кафедри «Економіки та менеджменту» Протокол № 1 від 30 серпня 2020р.

Зав. Кафедри

проф. Павленчик Н.Ф.

© Коркуна І.І., 2020

© Львівський державний університет фізичної культури, 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b><i>Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту</i></b>	
1. <i>Теоретичні засади та місце адміністративного менеджменту в діяльності організації</i>	6
2. <i>Система адміністративного менеджменту та апарат управління Технології адміністративного менеджменту</i>	11
3. <i>Планування в адміністративному менеджменті</i>	19
4. <i>Проектно-організаційна діяльність в адміністративному менеджменті.</i>	28
5. <i>Організування праці підлеглих та проектування робіт</i>	33
6. <i>Мотивування працівників апарату управління</i>	35
7. <i>Контролювання, регулювання в адміністративному менеджменті</i>	40
<b><i>Методи адміністративного менеджменту та адміністрування управлінських рішень</i></b>	
8. <i>Адміністративні методи управління. Регламентаційна діяльність в організації.</i>	46
9. <i>Адміністрування управлінських рішень</i>	53
10. <i>Сучасні технології адміністративного менеджменту</i>	62
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	69
<b>ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ</b>	72

## ВСТУП

Адміністративний менеджмент – одна з основних функцій управління для керівника будь-якого рівня.

Змістом процесу управління є взаємодія суб'єкта і об'єкта управління, що здійснюється за допомогою управлінських функцій і проявляється в перетворенні, аналізі та оцінюванні необхідної для прийняття рішень інформації.

Останніми десятиріччями у сфері адміністративного управління особливо гостро постала проблема, пов'язана з недостатніми вміннями і навичками керівників на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Управління – фактор суспільного розвитку. Основою управління є рішення. Навчання прийняттю управлінських рішень – складне комплексне завдання, розв'язання якого потребує інтеграції знань про людину як суб'єкта і об'єкта прийняття рішення, механізм дії законів управління, урахування факторів, що діють у сфері прийняття рішень, використання сучасних освітніх технологій тощо. Навчання прийняттю рішень має специфічні особливості, зумовлені не тільки необхідністю засвоєння знань, а й формування навичок та умінь їх практичного застосування в різних умовах, розвитку відповідних здібностей.

### **Предмет навчальної дисципліни:**

Дослідження теоретичних та практичних особливостей адміністративного менеджменту у сучасних умовах господарювання.

### **Мета викладання дисципліни:**

підготовка спеціалістів за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра відповідно до державних стандартів, встановлених освітньо-кваліфікаційною характеристикою та освітньо-професійною програмою підготовки спеціалістів вищезазначеного фахового спрямування. Формування теоретичних знань і навичок з метою підвищення ефективності управління організаційними структурами, завдяки правильному використанню управлінцями різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією.

### **Завдання вивчення дисципліни:**

- ✓ Ознайомлення студентів з теоретичними засадами вивчення термінологічної бази з адміністративного менеджменту;
- ✓ обґрунтування ролі адміністрації та менеджера-адміністратора в системі адміністративного менеджменту;
- ✓ вивчення функцій та процесу адміністративного менеджменту;
- ✓ формування вмінь щодо планування та організування адміністративної роботи;

- ✓ обґрунтування вибору форм і методів адміністративного впливу на підлеглих;
- ✓ вивчення форм адміністративного контролювання та регулювання діяльності;
- ✓ формування інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації.

**У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен**

**знати:**

- ✓ основні закони, засади, функції, методи адміністративного менеджменту, що діють у різних сферах життєдіяльності суспільства;
- ✓ особливості державно-адміністративного управління;
- ✓ основні поняття, сутність і специфіку управління в державній, матеріальній і духовній сферах;
- ✓ роль, місце і теоретичні засади управлінської діяльності керівника організації;
- ✓ зміст і послідовність дій менеджера-керівника організації при виконанні основних функціональних обов'язків;
- ✓ методологічні засади оцінки ефективності адміністративного менеджменту.

**вміти:**

- ✓ застосовувати знання теорії і практики управлінської адміністративної діяльності при виконанні функціональних обов'язків;
- ✓ використовувати методи і засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації адміністративно-управлінських рішень;
- ✓ оцінювати ефективність управління в організації;
- ✓ планувати та організовувати особисту діяльність, поєднуючи в ній виконання основних засад управління, застосовувати залежно від ситуації найдоцільніші та найефективніші стилі й методи роботи;
- ✓ організовувати процес документування в управлінні, формувати вимоги до складання та оформлення документів;
- ✓ організовувати та проводити ділові зустрічі, переговори, управляти потоком відвідувачів;
- ✓ складати та оформлювати документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
- ✓ формувати потоки документів, організовувати порядок їх проходження та виконання.

Дисципліна "Адміністративний менеджмент" включає три змістовних модулі.

## **Змістовий модуль 1.**

### **Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту**

#### **Тема 1. Теоретичні засади та місце адміністративного менеджменту в діяльності організації**

##### *1.1 Основоположники теорії адміністративного менеджменту*

##### *1.2 Сучасна концепція адміністративного менеджменту та її критика*

##### *1.3 Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту*

#### **1.1 Основоположники теорії адміністративного менеджменту**

Наука розглядає суспільство як цілісну, складну, динамічну самокеровану систему, розвиток якої підпорядкований об'єктивно діючим законам. Як складна система суспільство, у свою чергу, складається із підсистем різного роду (класи і нації, професійні, вікові та інші соціальні групи і прошарки, трудові колективи, громадські організації та ін.) і розвивається під впливом механізмів соціальної регуляції.

Управління зазвичай здійснюється в системах “людина – техніка”, “людина – технологія”, “людина – природа”, “людина – техніка (технологія) – природа” та ін., але відбувається це саме тому, що в них первинною, “керуючою” складовою виступає людина, та й створені вони з метою обслуговування інтересів саме людини.

Управління як суспільне явище – це свідома діяльність, свідоме регулювання (впорядкування) суспільних відносин.

Управління утворене людьми з метою свідомої саморегуляції їх життєдіяльності й залежить від стану суспільства, його закономірностей і форм, ідеалів і цінностей, від рівня розвитку й організації людського потенціалу.

Особливе місце у сучасному управлінні займає менеджмент.

Менеджмент (за Оксфордським словником англ. мови) – це спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду і адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

Адміністрування - управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.

Адміністративний менеджмент - один з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління. Існує також розуміння поняття адміністративного менеджменту як особливого виду менеджменту в організаціях публічного управління.

Елементи адміністративного менеджменту – компоненти такої діяльності, до основних з яких можна віднести планування, організацію, управління персоналом, керівництво, звітність, укладання бюджету,

контроль.

Засновником наукового управління вважається американський вчений Ф.Тейлор. Поняття "наукове управління" введено Л.Брандейсом у 1910 р. Серед найбільш відомих, визнаних світом зарубіжних представників науки управління: М.Вебер, Н.Вінер, Ф.Гілбрет, В.Глушков, П.Друкер, Д.Дункан, У.Ешбі, Е.Мейо, М.Мескон, Г.Саймон, А.Файоль, М.Фоллет, Д.Форрестер та інші.

Лауреат Нобелівської премії Г.Саймон, визначаючи місце і роль науки управління серед інших наук, охарактеризував її "як частину акумульованого і визнаного знання, що систематизоване й сформульоване у відповідності з встановленими загальними істинами та закономірностями і є не тільки поєднанням багатьох дисциплін, але й новою самостійною наукою у сфері соціології. Це всеохоплююче, глибоке та філософське знання".

За висловом відомого американського вченого Д.Дункана, **наука управління** - це, передусім інтелектуальна революція, новий світогляд та нова методологія вирішення проблем. Наука управління спирається на використання наукового методу, системну орієнтацію та використання моделей.

Вирізняють наступні етапи у розвитку теорії і практики управління:

- *перший етап – стародавній період* (початок 9-7 тис. д.н.е. до VIII ст.);
- *другий етап – індустріальний період* (1776-1890 рр.);
- *третій етап – систематизації* (1890-1960 рр.);
- *четвертий етап – сучасний період* (1960-по теперішній час).

М. Мескон виділяє три основні підходи в розвитку теорії та практики управління: школи в управлінні; процесуальний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід [88].

*Школи в управлінні* містять низку підходів, а саме:

- *підхід з погляду наукового управління* – школа наукового управління (1885–1920);
- *адміністративний підхід* – класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950);
- *підхід з погляду людських відносин* – школа людських відносин (1930-1950);
- *підхід з погляду поведінки* – біхевіористична школа (1950 – донині);
- *підхід з погляду кількісних методів* – школа науки управління, або кількісний підхід (1950 - кінець 1960);
- *підхід з погляду “чутливої” (‘responsive’) адміністрації, поліцентризму, “плоских” структур.*

Існує чимало теорій адміністративного управління. До найбільш відомих слід віднести *теорію бюрократії*. Теорія “ідеальної бюрократії, або бюрократичної організації” М. Вебера (1864-1924) здобула світове визнання.

На думку М. Вебера, можна побудувати суспільство і забезпечити його ідеальне функціонування за допомогою спеціальних управлінських організацій – бюро із суворою ієрархічною підлеглистю, які розглядаються як форма влади демократичного управління й умовою ефективного функціонування яких є дотримання таких принципів:

- чіткий поділ праці на основі функціональної спеціалізації і відповідальності між співвідпорядкованими “бюро”;
- наявність чіткої ієрархії влади;
- система правил, що визначають поведінку кожного члена організації; система процедур, що визначають порядок дії у всіх ситуаціях, які трапляються у процесі функціонування організації;
- інтегрування особистих якостей у взаємовідносинах між співробітниками організації; відбір і просування по службі працівників з урахуванням їх кваліфікації;
- дотримання “соціальної” дистанції між керівниками і виконавцями.

У теорії **термін “бюрократія”** використовується як синонім слів “адміністрування”, “управління”, означаючи раціонально організовану систему управління, в якій справи вирішуються компетентними службовцями на належному професійному рівні й у повній відповідності до законів та інших правил. М. Вебер розглядав бюрократію як професіоналізм у сфері менеджменту, що виключає дилетантизм і який, на його думку, передбачає заміну “харизматичного” лідера, що характеризується перш за все яскравими індивідуальними рисами, на бюрократичного лідера, який володіє певними адміністративними навичками. Незаперечні переваги бюрократизму порівняно з іншими методами автор вбачав у високій точності виконання робіт, суворій дисципліні, стабільності персоналу та відповідальності.

Окрім цієї теорії слід виокремити **школу наукового управління** (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт), яка забезпечила використання наукового аналізу для визначення найкращих способів досягнення необхідних результатів, ввела поняття хронометражу у виконання роботи, аналіз операцій, що виконуються, враховувала людський фактор, акцентувала увагу на важливості підбору кадрів.

Теорії **класичної школи** (А. Файоль, Л. Урвік, Дж.Д. Муні, А.К. Рейлі, Ал.П. Слоун) були спрямовані на забезпечення ефективності роботи всієї організації, визначення універсальних принципів управління. Розробки представників цієї школи стосувалися таких основних аспектів: розробки раціональної системи управління на базі основних функцій бізнесу; побудови структури організації та управління працівниками. Її здобутком можна вважати запропоноване описання функцій управління та систематизований підхід до управління всією організацією.

Особливе місце в управлінні займає так звана школа людських відносин, що занована на поєднанні управління й мотивації та наголошує на соціальних факторах результативності групової діяльності, на зумовленості стабільності становища, престижу, належності до групи та участі у справах



працівників складною внутрішньою структурою робочого колективу (система неформальних зв'язків). *Засновниками школи людських відносин вважають двох учених – М. Фоллет та Е. Мейо*, які виходили з того, що навіть чітко відпрацьовані виробничі операції та висока оплата праці не завжди приводять до адекватного зростання продуктивності праці без відповідного задоволення соціальних потреб. **Науково-практична цінність цього підходу полягає в тому, що мотивація виходить за межі суто економічного стимулювання праці, базуючись на соціально-психологічних чинниках групової взаємодії.**

*Адміністративний менеджмент* є сучасним стилем державного управління, явищем універсальним і притаманним всім державам, незалежно від обраного підходу до побудови моделі державного управління. Його розуміння в різних країнах є неоднаковим і значною мірою різниться між собою. На його зміст впливають історичний та політичний досвід народу певної країни, рівень його економічного і суспільно-політичного розвитку, національні традиції, ментальність та багато інших факторів.

*Аспекти соціальної сутності управління:*

1. Суспільство як соціальна організація – це складна самокерована система, що самокерується і постійно перебуває в русі, не може існувати без наявності безперервного управління. Тому управління є способом існування соціальної організації, її іманентним елементом.

2. Управління є особливою соціальною функцією, що виникає з потреби самого суспільства як самокерованої системи і супроводить усю історію суспільства, набираючи політичного характеру та відповідних державних форм в суспільстві соціального розшарування. При аналізі сутності державного управління не можна ігнорувати його політичного аспекту. Але цей фактор не має применшувати загально соціальне призначення управління, відсувати на другий план питання техніки й технології управління, що веде до зниження його ефективності.

3. Кожному типу соціальної організації, конкретно-історичному суспільству притаманні свій зміст, свої специфічні процеси, форми і методи управління. Тому зміст управління не можна відривати від середовища його функціонування.

*Управління* – це складне, багатогранне явище, яке спрямоване на поєднання “інтересів” конкретної керованої системи, під якою розуміють модель будь-якого світогляду, явища, процесу, предмету або об’єкту. Риси, притаманні такій системі: самоорганізація, саморегулювання і стійкість.

## **1.2 Сучасна концепція адміністративного менеджменту та її критика**

Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного оновлення системи державного управління.

Впровадження в практику принципів Public Management и New Public Management означає відхід від класичної моделі М. Вебера Public Administration.

Наступає певний момент коли бюрократична державна система перестає відповідати своєму призначенню, і починає працювати сама на себе. Відхід від загальнодержавних цілей приводить до кризи державного управління. Вихід з кризової ситуації можливий за рахунок проведення адміністративної реформи. Але реформа, яку реалізують корумповані бюрократи приречена на провал.

Адміністративні реформи США, Німеччини, Англії та інших країн свідчить про вдалий досвід. Хоча відомо, що запозичений алгоритм певних дій без врахування інституційних особливостей конкретної країни, не завжди ефективний.

**Адміністративно-державну діяльність** можна визначити як процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації.

Адміністративно – державна діяльність може поширюватися на органи законодавчої, виконавчої і судової влади.

Сучасна версія адміністративного менеджменту державних організацій представляє собою *синтез New Public Management та Public Administration* – новий адміністративно-державний менеджмент. Кінцевий результат адаптації підходів нового державно – адміністративного менеджменту – реалізація адміністративної реформи на національно-державному рівні.

*Два основні підходи до розуміння цієї реформи.*

Відповідно до *першого підходу* відбувається *перегляд функцій гілок влади* і створенням адекватної їм структури уряду. *Другий підхід* відображає адміністративну реформу як сукупність декількох складових, включаючи *реформу державної служби, бюджетну реформу та реформу адміністративно-територіального устрою держави.*

Якщо проаналізувати стан впровадження елементів нового державного менеджменту в адміністративну реформу України, то має місце наявність інституціонального середовища, яке не сприяє прискоренню реформування.

Впровадження в систему державного управління України концепції нового адміністративно-державного менеджменту дозволить здійснити адміністративну реформу.

Адміністративна школа, визначаючи значення людського фактора, не ставила своєю ціллю вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

### **1.3 Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту**

Швидкий розвиток світової економіки призводить до того, що відчуття, що земля тікає з-під ніг і відсутність потенціалу щоб впоратися з поточними справами та інформацією, час від часу виникає у кожного адміністратора та менеджера підприємства. Від несподіванок не застрахований ніхто.

Причинами невизначеності та хаосу у діяльності підприємства є:

- велика частка непередбачених завдань;
- відсутність взаємодії працівників, в результаті чого вони часто

відволікають один одного навіть через несуттєві дрібниці;

– низька ефективність праці і недотримання встановлених термінів;  
– погане уявлення менеджерів-адміністраторів про обсяг завдань, які їм необхідно виконати, або не вміння розпланувати свій робочий день, тобто співвіднести обсяг роботи і відведений для неї час;

– відчуття адміністраторами дискомфорту в режимі невизначеності. Як наслідок – усі його підлеглі також змушені працювати в умовах хаосу.

Якщо умови праці в компанії нагадують постійний аврал, доводиться або змиритися з вічним «гасінням пожежі» (при цьому цейтнот буде виникати все частіше – внаслідок збільшення обсягу інформації, кількості ідей, зростання бізнесу – і можна просто втратити контроль над ситуацією), або навчитися справлятися з ним, заздалегідь складаючи план дій.

Чим менше у вас вільного часу, тим важливіше займатися плануванням. **Потрібно усунути причину, а не боротися із наслідками.** Основні адміністративні заходи можуть бути такими: Моніторинг та контроль завдань. Це, мабуть, ключовий момент в управлінні хаосом. Бачити – щоб розуміти. Розуміти – щоб управляти. Перш ніж приступити до виконання завдань, необхідно уявити собі повністю їх обсяг, особливо – коли інформації багато. Інакше втрачається контроль над ситуацією. Коли у адміністратора є чіткий список завдань на день, де зазначено все, чим він повинен зайнятися, де зафіксовані непередбачувані справи, всі обіцянки та ідеї, він відчуватиме себе впевненіше.

## ***Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління***

### *2.1 Основні категорії адміністративного менеджменту*

*2.2 Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура.*

*2.3 Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту*

*2.4 Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.*

*2.5 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту*

### ***2.1 Основні категорії 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.

У процесі наступної еволюції адміністративного менеджменту позначилися його додаткові риси, що відрізняють сьогодні сучасний адміністративний менеджмент від адміністративного менеджменту часів формування класичної або адміністративної школи.

**Предметом сучасного адміністративного менеджменту є принципи і підходи професійної організаційної діяльності у сфері управління щодо проектування й удосконалення адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування персональних і виробничих і відносин, які залучають працівників у реалізацію місії і цілей підприємства і сприяють розвитку людського капіталу. Відповідно до цього в теорії і практиці адміністративного менеджменту виділяється два основних напрямки:**

- розробка раціональної системи управління організацією;
- побудова структури організації.

Варто розрізнити адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях (business administration), а також некомерційних, суспільних і державних організаціях (public administration).

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

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

3) Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, на упорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей (оскільки бізнес-організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття і забезпечення при необхідності примусового виконання нормативно-правових актів. Мова може йти лише про взаємовигідні договірні взаємини підприємства з зовнішніми суб'єктами, дотримання законодавства і своїх зобов'язань перед державою, соціальної відповідальності підприємством). У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, що спрямовується за межі відповідного органу і регулює визначені суспільні відносини, так і управлінську діяльність, що носить

внутрішньоорганізаційний характер і спрямована на регулювання адміністративно-правових і трудових відносин усередині органу публічної влади.

*Адміністративний менеджмент як система управління складається з двох підсистем:*

керуючої (суб'єкт адміністративного управління) і керованої (об'єкт адміністративного управління).

*Суб'єктом адміністративного менеджменту є адміністрація підприємства в цілому, а не окремий керівник. (Керівник, у свою чергу, є суб'єктом адміністративної діяльності, зміст якої складає виконання організаційно-розпорядницьких функцій). У загальному значенні під адміністрацією підприємства розуміється його керівний склад.*

*Об'єктами управління в загальному випадку є:*

1) відносини між людьми, що виникають у тих функціональних сферах діяльності підприємства, що мають потребу у керуючому впливі;

2) відносини між представниками адміністрації підприємства з приводу управління.

Об'єкти управління підприємств, некомерційних організацій відрізняються від об'єктів управління органів публічної влади (державні органи, органи місцевого самоврядування), що не наділені господарською компетенцією.

Адміністративна функція виражає зміст (спрямованість) керуючого впливу на об'єкт адміністративного управління. **Методи управління** – способи роботи з конкретними інструментами, засобами управління, способи реалізації функцій управління. **Адміністративно-управлінські технології** – це способи безпосереднього (прямого) оперативного впливу на керований об'єкт.

Основою для реалізації адміністративно-управлінських технологій є

- повноваження керівників;
- авторитет влади, пов'язаний з можливістю керівників у рамках наданих їм повноважень віддавати розпорядження для підлеглих;
- принцип обов'язкового і точного виконання підлеглими законних розпоряджень, відданих керівниками в рамках їх повноважень.

Своє вираження адміністративно-управлінські технології знаходять у конкретних управлінських рішеннях, прийнятих колегіально (радою акціонерів, правлінням і т. д.) або одноосібно відповідним керівником.

## **2.2 Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура.**

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

Дана система є базисною, значно спрощує процес управління й істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, дозволяючи їм прогресивно

розвиватися.

Система адміністративного управління дозволяє істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість і конкурентоспроможність. Підвищується довгострокова конкурентоспроможність підприємств без суттєвих вкладень у модернізацію виробництва.

AMS також дозволяє вирішувати проблеми управління і мотивації персоналу на підприємстві, що у свою чергу сприяє підвищенню виконавської дисципліни і продуктивності праці на кожному робочому місці, ліквідації втрат і браку, суттєвому зниженню собівартості, ритмічній роботі всього підприємства.

Початково система адміністративного управління спрямована на якісне вирішення двох основних задач управління:

- раціональна організація праці на кожному робочому місці;
- мотивація кожного працівника підприємства до продуктивної і якісної праці.

Задача організаційної системи: за рахунок правильної постановки планування, організації праці і контролю забезпечити раціональний рух матеріальних і інформаційних потоків у межах усього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку.

***Складові частини організаційної системи:***

- прозора система планування і бюджетування, що охоплює всю діяльність підприємства;
- ретельно пророблена структура управління;
- положення про підрозділи і посадові інструкції;
- штатно-посадовий розклад;
- маршрутні карти руху документообігу;
- форми документів, необхідних для виконання всіх процедур даного документообігу.

***Принципи регулювання виробничих відносин:***

- горизонтальний і вертикальний поділ праці;
- єдність дирекції;
- централізація управління;

Система адміністративного управління персоналом «Раціональна модель трудових відносин» *Раціональна модель трудових відносин відповідає на питання:*

- як слід кожному працювати;
- як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами;
- як оплачується праця; – як керівникам правильно керувати персоналом.

Система адміністративного управління — це базисна система управління підприємством, і всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом:

- адміністративна система і бережливе виробництво;

- адміністративна система та ERP-системи;
- адміністративна система та ISO 9000;
- адміністративна система і процесний підхід.

Система адміністративного управління первинна. Все удосконалення управління в будь-яких компаніях світу починається тільки після постановки і налагодження даної системи.

### **2.3 Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту**

**Адміністрація** (від лат. administratio – управління)

- стосовно до державного управління – сукупність державних органів, що здійснюють функцію управління;
- стосовно до управління іншими організаціями – сукупність посадових осіб і органів, що очолюють організацію.

Існують різні точки зору щодо співвідношення понять адміністрації і менеджменту підприємства. Існують **розходження між складом адміністрації і менеджменту підприємства:**

- в адміністрацію підприємства входять не всі керівники: ні офіційно, ні неформально до складу адміністрації не входить ряд лінійних і функціональних керівників середнього і практично всі керівники виробничих і управлінських підрозділів нижнього рівня;
- до складу адміністрації підприємства входять усі фахівці і виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління;
- керівники верхнього і частково середнього рівнів входять до складу як менеджменту, так і адміністрації підприємства.

**Адміністрація підприємства** – це вище керівництво, керівники підрозділів підприємства, їх заступники, що мають право приймати рішення:

1. До вищого керівництва відносяться перші керівники (директор, генеральний директор, начальник, керуючий та їх заступники, президент, віцепрезидент і т. д.).

2. Керівники підрозділів підприємства звичайно поділяються на керівників лінійних і функціональних підрозділів.

2.1. До лінійних керівників відносять керівників виробничих або операційних підрозділів. Крім того, у залежності від ролі, що виконується підрозділами в діяльності підприємства, їх керівники можуть розділятися на керівників основних і допоміжних виробничих або операційних підрозділів.

2.2. До функціональних керівників відносять керівників всіх інших підрозділів (служб), діяльність яких пов'язана з технічною підготовкою виробництва, комерційною роботою, плануванням, організацією праці і заробітної плати, фінансами, обліком і т. д.

Власник наймає адміністрацію для створення, а потім для управління належного йому підприємства. Саме адміністрація виконує досить необхідну

задачу – закладає основи організаційної діяльності в сфері управління (незалежно від того, яка формальна організація мається на увазі).

Адміністрація забезпечує підбір, оформлення й організацію діяльності працівників управлінських і виробничих підрозділів підприємства.

У процесі функціонування підприємства *адміністрація здійснює загальні, системозабезпечуючі виконавчі повноваження*: формує підприємство, спрямовує і супроводжує його функціонування, контролює і представляє встановлену звітність, забезпечує, у разі потреби, реформування підприємства.

Адміністрація не замінює діяльність конкретних виробничих і управлінських підрозділів підприємства, але, насамперед, забезпечує оперативний супровід цієї діяльності.

Адміністрація також покликана здійснювати офіційне представлення підприємства у зовнішньому середовищі, керувати його цілеспрямованим функціонуванням, забезпечувати взаємодію з підвідомчими йому організаціями.

*Апарат управління підприємством* (апарат підприємства) – сукупність функціональних підрозділів і (або) посадових осіб підприємства, що виконують штабну адміністративну функцію, необхідну для управління підприємством.

*Адміністрування* (від лат. Administro – керую, завітую) стосовно державного управління – діяльність держави з управління; стосовно управління іншими організаціями – використання в управлінні бюрократичних, адміністративних форм і методів. Адміністрування можна визначити як комплекс необхідних будь-якому суб'єкту досить універсальних дій, способів впливу з формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю і забезпечення виконання запланованого.

Комплекс установчих документів і внутрішніх положень, затверджених структур і процедур, діючих регламентів і правил підприємства формує основи встановлення і досягнення його цілей. Стабільність його складу й адекватність змісту створює необхідні методичні умови для швидкої й ефективної адаптації кожного нового фахівця, у тому числі і менеджера. Разом з тим можливість модифікації адміністративного комплексу дозволяє врахувати особливості бізнесу, специфіку підприємства й індивідуальні якості менеджера.

## ***2.4 Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту***

***Менеджер*** – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. У процесі управління менеджери виконують функції, необхідні для вирішення задач підприємства – адміністративні функції.

***Адміністративна функція*** підприємства (управління підприємством) –



визначена сукупність операцій, спрямованих на координацію, узгоджене спільне виконання всіх інших функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової й ін.).

***Адміністративні (управлінські) операції можуть бути згруповані за технологічною ознакою таким чином:***

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольні-оцінні);
- аналітико-конструктивні операції (аналітичні, конструктивні);
- інформаційно-технічні операції (первинно-рахункові й облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні і формально-логічні).

Задача менеджера як адміністратора полягає у створенні дієздатної адміністративної структури управління підприємством і визначених правил, що описують функціонування такої організації у визначених прогнозованих умовах.

***Менеджер-адміністратор повинен:***

- розуміти необхідність усебічного вивчення рис і особливостей організації з метою побудови оптимальної системи управління;
- неминучість зміни системи управління як відповідної міри при зміні зовнішньої ситуації; – знати сучасні тенденції в розвитку організаційних форм, переваги різних форм власності підприємства;
- обирати параметри підприємства, необхідні для характеристики об'єкта управління;
- обирати систему управління відповідно до прийнятої моделі організації.

## ***2.5 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту***

З позицій процесного підходу управління (адміністративна функція) розглядається як безперервна серія взаємозалежних управлінських функцій. Причому кожна управлінська функція у свою чергу складається із серії взаємозалежних дій.

***Процес управління*** (за М. Месконом й ін.) складається з 4 первинних функцій:

**1) Планування.** Складання плану завжди розглядають як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконане. Керівництву підприємства слід знайти відповіді на такі запитання: у якому стані знаходиться підприємство у деякий конкретний момент (оцінити слабкі та сильні сторони підприємства у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів); які цілі стоять перед підприємством (оцінити можливості та загрози: конкуренцію, екологічні умови, постачання тощо); як досягти цілей.

**2) Організація.** Як тільки план складено, потрібно підготувати і забезпечити його виконання.

**3) Мотивація.** Найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлеглі виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє.

Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей підприємства.

**4) Контроль.** Це останній етап процесу управління, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Ці функції об'єднані двома сполучними процесами:

- 1) комунікаціями;
- 2) прийняттям рішень.

**Комунікація** – це процес обміну інформацією, її змістовним значенням між двома чи більше особами. Очевидно, що якщо комунікації між особами не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про спільну мету, що становить передумову існування підприємства взагалі.

**Прийняття рішень** — це, по суті, серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які вибирає керівник підприємства в цей час і в цьому місці, тобто як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. Прийняття рішень керівником становить основний зміст його діяльності.

Функції управління, знаходячись у визначеному взаємозв'язку (визначеному круговороті), складають цикл менеджменту. Жодну з них не викинеш з управлінського ланцюга. За плануванням слідує організація, далі мотивація і контроль, що у свою чергу дає імпульси для подальшого планування і корекції виконання усіх функцій управління.

Управління (за А. Файолем, адміністративна функція) стає реальністю, якщо виконується функція координації, тобто забезпечується узгоджене спільне виконання персоналом всіх інших суттєвих функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової й ін.). Якщо цього немає, то діяльність адміністрації є незадовільною, тому що адміністративна функція належним чином не реалізується. *Функція координації* складає суть управління (адміністрування), є його головною відмінною ознакою. У реалізації процесу управління бере участь адміністрація (керівники вищої, середньої і низової ланок, їх заступники), а також професіонали, фахівці і технічні працівники, що поряд з технічними, комерційними, фінансовими, обліковими й іншими операціями (роботами) виконують визначені адміністративні операції (роботи). Тому *процес управління носить груповий характер*. На відміну від цього, *процес керівництва носить персональний характер*.

**Керівництво** – це діяльність конкретного керівника. Тому в рамках процесного підходу керівництво розглядається окремо від управління.

При виділенні загальних (основних) функцій управління адміністративні операції, що безпосередньо складають зміст процесу управління, групуються за стадіями управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль). Адміністративні операції, що пов'язують ці складові (комунікаційні операції й операції, що відносяться до прийняття рішень), не можна віднести тільки до якої-небудь визначеної стадії

управлінського циклу, тому вони виділяються (групуються окремо) як всі інші операції, не віднесені ні до однієї зі стадій управлінського циклу.

Таким чином, основою класифікації (розподілу) адміністративних операцій за загальними (основними) функціями управління є стадія управлінського циклу.

У залежності від напрямку управлінського впливу або регулювання виділяють **два класи (роди) функцій управління**:

1) спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його задач;

2) забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні .

**Функції управління**, спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його задач, розділяються за предметом впливу на шість груп (видів):

– організація управління підприємством (проектування й удосконалення систем і методів управління);

– організація маркетингових досліджень;

– прогнозування і планування;

– управління науково-технічним розвитком і технічною підготовкою;

– координація й оперативне управління виробництвом;

– організація управлінського обліку, що забезпечує потреби управління в обліковій інформації.

**Функції управління**, спрямовані на забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні, розділяються за предметом впливу на шість груп (видів):

– управління трудовими ресурсами;

– управління соціальним розвитком;

– управління матеріально-технічним постачанням і збутом;

– управління ремонтним, транспортним і іншим видами обслуговування;

– управління фінансовими ресурсами;

– управління реконструкцією і розширенням підприємства.

Підфункції конкретних (специфічних) функцій називають спеціальними (наприклад, спеціальною функцією управління основним виробництвом є оперативно-календарне планування).

## **Змістовний модуль 2.**

### **Технології адміністративного менеджменту**

#### **Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті**

*3.1 Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні*

*3.2 Види і методи адміністративного планування*

*3.3 Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні*

### 3.4 Процес адміністративного планування

#### 3.1 Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні

У найбільш загальному вигляді планування можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності і розвитку підприємства, визначення потреб у ресурсах і засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

За характером управлінської діяльності й обов'язковості виконання планових задач розрізняються **два основних типи планування: адміністративне й індикативне**. Адміністративне планування діє в основному в межах організації, фірми і т.п. структур, спирається на створення і функціонування централізованої нормативноправової бази діяльності всіх суб'єктів економіки, а також на твердий контроль з обслуговування бюджетів і використання бюджетних коштів.

**Адміністративне планування** – централізоване, директивне планування, що має обов'язковий для виконання характер.

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

Адміністративне й індикативне планування мають доповнювати одне одного.

Таким чином, *відмітними рисами адміністративного планування є:*

- централізований характер;
- розробка планів «згори донизу»;
- директивність (обов'язковість для виконання);
- основа – раціональні методи.

**До задач планування** як до процесу практичної діяльності **відносяться:**

– формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;

– обґрунтування висунутих стратегій, цілей і задач, що планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього стану підприємства;

– планування основних засобів досягнення поставлених цілей і задач, вибір або створення необхідних засобів для наближення до бажаного майбутнього;

– визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;

– проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх

виконанням.

Планування спирається на визначені закономірності, що одержали назву принципів. **Принципи** – відправні основні поняття, що визначають задачі, напрямки і характер розробки планів, а також перевірки їх виконання.

*Принципи адміністративного планування:*

– **принцип єдності** (системності) припускає, що планування повинно носити системний характер. Відповідно до цього принципу, і система в цілому, і кожна її підсистема повинні здійснювати функцію планування в напрямку єдиного вектора мети. Ув'язування планів повинне здійснюватися шляхом інтеграції і диференціації за вертикаллю і шляхом координації за горизонталлю. Чим більше елементів і рівнів у системі, тим вигідніше їх планувати одночасно і у взаємозв'язку;

– **принцип безперервності** визначає процес планування як безперервний процес у рамках установленого циклу, коли розроблені плани приходять на зміну один одному. Принцип стосується, насамперед, планів різного часового періоду, але включає і зв'язок планування з прогнозуванням, кругообіг і послідовність етапів планування.

– **принцип гнучкості** полягає у наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, узгоджуючи їх з внутрішніми і зовнішніми умовами, що змінюються. Тому плани звичайно містять визначені резерви.

– **принцип точності** вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації планів у тому ступені, у якому дозволяють зовнішні і внутрішні умови. Обґрунтованість плану в числовому значенні означає його відповідність наявним ресурсам, у тому числі і трудовитратам виконавців.

– **принцип участі** означає, що в розробку планів повинні включатися усі фахівці об'єкта господарювання, а при необхідності – фахівці зовні і партнери. У процесі такої роботи вносяться нові ідеї, пропонується власне бачення вирішення проблем, що значно збагачує й уточнює зміст планів, забезпечуючи їхню необхідність і реальність.

У сучасній вітчизняній науці і практиці планування, крім розглянутих класичних принципів, широку популярність одержали і, так звані, **загальнокласичні принципи:**

- комплексність;
- оптимальність;
- динамічність;
- ефективність;
- стабільність.

*Рівні адміністративного планування*

1. Корпоративний рівень – планування діяльності підприємства в цілому.
2. Рівень стратегічних бізнес-одиниць.

### 3. Рівень функціональних підрозділів.

#### **3.2 Види і методи адміністративного планування**

У залежності від спрямованості і характеру розв'язуваних задач розрізняють три види адміністративного планування:

- стратегічне (або перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- оперативне (поточне).

**Стратегічне** планування полягає в основному у визначенні головних (стратегічних) цілей діяльності підприємства й орієнтовано на визначення планованих кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. При цьому розробляються також нові можливості підприємства, наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових підприємств або придбання обладнання, зміна профілю підприємства або радикальна зміна технології. Стратегічне планування охоплює тривалий період (більш 5 років), має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і ґрунтується на величезних ресурсах. **Основою розробки стратегічного плану є:**

- аналіз перспектив розвитку підприємства, задача якого полягає у з'ясуванні тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, задача якого – визначити, наскільки конкурентоспроможною є продукція підприємства на різних ринках

Види адміністративного планування Рівні адміністративного планування що підприємство може зробити для підвищення результатів роботи за конкретними напрямками, якщо буде дотримуватися оптимальних стратегій у всіх видах діяльності;

- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку підприємства у різних видах діяльності і визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду його ефективності і забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.

Стратегічний план виражений стратегією підприємства. У ньому містяться рішення щодо сфер діяльності і вибору нових напрямків. У ньому можуть перераховуватися основні проекти і задаватися їхні пріоритети. Розробляється він на рівні вищої ланки управління. Звичайно стратегічний план не містить кількісних показників.

**Тактичне планування** полягає у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. При цьому детально розробляються засоби і способи вирішення задач, використання ресурсів, впровадження нової технології. Тактичне планування, як правило, охоплює річний період часу.

**У тактичних планах формулюються основні задачі** на встановлений період, наприклад,

-виробнича стратегія підприємства у цілому і кожного підрозділу (реконструкція і розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту);

-стратегія збуту (структура збутової мережі і її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, проведення заходів, що сприяють розширенню збуту);

-фінансова стратегія (обсяги і напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфелю цінних паперів);

-кадрова політика (склад і структура кадрів, їх підготовка і використання);

-визначення обсягу і структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутрішньофірмової спеціалізації і кооперації виробництва.

Тактичні плани передбачають розробку у визначеній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей, намічених стратегією підприємства. Тактичний план звичайно містить кількісні показники, у тому числі й по відношенню до розподілу ресурсів. У ньому приводяться детальні відомості у розрізі продуктів, дані про капіталовкладення і джерела фінансування.

**Оперативне планування** здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для підприємства у цілому та його окремих підрозділів, зокрема, програм маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного постачання.

Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні), що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, встановлених стратегічними і тактичними планами.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються звичайно на рік або на більш короткий термін за кожним окремим підрозділом – центром прибутку, а потім консолідуються в єдиний бюджет, або фінансовий план підприємства. Через бюджет здійснюється взаємоув'язування між перспективним, поточним і іншим видами планування.

**Бюджет підприємства являє собою** вираження оперативного плану у грошових одиницях; він ніби погоджує оперативний і фінансовий плани, даючи можливість передбачати кінцевий результат діяльності.

На сьогодні існує кілька способів складання планів (**методів планування**):

- бюджетний метод,
- балансовий метод,
- нормативний метод
- графічний метод
- математичний метод і ін.

Бюджетний метод базується на складанні звітних і планових бюджетів, тобто таблиць, що відображають стан або розподіл наявних у підприємстві ресурсів у відповідності з встановленими цілями (у майбутньому можуть уточнюватися і корегуватися).

У підприємстві можуть складатися кілька видів бюджетів. Основний (загальний) бюджет відображає рух грошових коштів, стан активів і пасивів, прибутків і збитків. Складаються також оперативні бюджети: виробництва, продажів, робочої сили, матеріальних запасів, готової продукції, накладних, комерційних, адміністративних й інших витрат, розподілу прибутку (на інвестиції, дивіденди, податки); надходження готівки та інше.

**Бюджетний метод планування (бюджетування) забезпечує:**

1) підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок децентралізації управління, швидкого виявлення і корегування відхилень;

2) оптимізацію розподілу і витрат ресурсів, попередження безгосподарності;

3) надійний контроль і оцінку їх руху і витрат і т.п.

Але цей метод складний, вимагає перебудови системи управління, індивідуалізації відповідальності, значних витрат. Балансовий метод планування базується на взаємному ув'язуванні двох бюджетів: ресурсів, якими буде володіти підприємство, і потреб у них у межах планового періоду.

**Нормативний метод планування** використовується як самостійно, так і в якості допоміжного стосовно балансового. Його основою є норми і нормативи. Нормою називається гранично припустима витрата різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, коштів і т.п.) на одиницю продукції або роботи, що періодично переглядається з урахуванням досягнень НТР.

**Під нормативом розуміються:**

– питома витрата елемента нормування (ресурсу) на одиницю результату, що є складовою частиною норми;

– питома величина технологічних відходів і втрат

; – питомі розміри відрахувань і платежів.

На відміну від норми норматив може бути тільки індивідуалізованим.

Виходячи з того, що саме нормується, виділяють:

1) норму виробітки, або кількість одиниць продукції (реальних або умовних), які повинні бути виготовлені за одиницю часу у визначених умовах;

2) норму обслуговування, тобто кількість одиниць обладнання, робочих місць, площ та ін., що повинні обслуговуватися одним працівником (бригадою);

3) норму часу, що визначає його необхідні витрати (у людино-годинах або людино-хвилинах) на випуск умовного обсягу продукції, обслуговування одиниці обладнання або здійснення операції (її окремих елементів) одним працівником (групою) у найбільш сприятливих умовах;



4) норму чисельності, обумовлену кількістю працівників, необхідних для виконання виробничого завдання (обсягу роботи, обслуговування встановленого обладнання).

За формою вираження норми, що використовуються у плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

### **3.3 Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні**

В основі розробки планів знаходиться прогноз, тобто система аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан підприємства та його оточення. У найпростішому вигляді прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

**За функціональним призначенням** розрізняють такі **види прогнозів**:

- прогноз майбутнього підприємства при різних варіантах зовнішніх впливів; прогноз шляхів досягнення мети (програмний);
- прогноз проблемних ситуацій, що можуть виникнути;
- прогноз можливих наслідків прийнятих рішень;
- прогноз стану середовища.

**Види прогнозів** можна також класифікувати за змістом, за періодом, за ступенем надійності, за формою представлення, за ступенем охоплення об'єкту.

Надійність прогнозу залежить від термінів, новизни, складності, темпів зміни системи. Помилки в межах року допускаються 3–5 відсотків, у межах 15 років – 40–60 відсотків. Складання прогнозів являє собою прогнозування.

**Прогнозування** – це імовірнісне визначення ходу подальших подій.

Прогнозування може здійснюватися:

- до початку процесу планування (наприклад, на основі відомої передісторії продажів робиться прогноз майбутніх обсягів продажів, після цих прогнозів плануються майбутні обсяги виробництва, витрати і т. д.);
- паралельно з процесом планування (наприклад, прогнозування погодно-кліматичних умов і планування у зв'язку з цим транспортних перевезень);
- по закінченні процесу планування (наприклад, у зв'язку з різкими коливаннями валютних курсів, інфляції й інших факторів у попередньому і поточному періодах не представляється можливим точно оцінити витрати підприємства у майбутньому періоді; на майбутній період робляться оптимістичний і песимістичний прогнози).

Складання прогнозів, або **прогнозування, припускає**:

- по-перше, аналіз економічних, соціальних, технічних і інших процесів, що відбуваються у підприємстві та його оточенні, зв'язків між ними, оцінку сформованої ситуації і виявлення вузлових проблем;
- по-друге, формування бачення майбутнього і визначення труднощів і практичних задач, які необхідно вирішити;
- по-третє, обґрунтування й аналіз різних варіантів зміни потенціалу (кадрового, виробничого і науково-технічного), можливих стратегій.

Етапами розробки прогнозу є:

- 1) визначення потреб у прогнозі, його мети;
- 2) уточнення характеристик об'єкту прогнозування;
- 3) встановлення й аналіз активних факторів прогнозного фону;
- 4) формування інформаційної бази;
- 5) вибір моделей і методів прогнозу;
- 6) формулювання й оцінка варіантів;
- 7) розробка рекомендацій щодо прийняття рішень.

До найважливіших методів прогнозування відносяться:

– метод короткострокового прогнозування, заснований на згладжуванні ряду (з успіхом застосовується, наприклад, у плануванні щоденних або щотижневих закупівель швидкопсувних товарів або товарів широкої номенклатури, перед закупівлею прогноуються майбутні обсяги продажів);

– метод довгострокового прогнозування, заснований на виявленні тенденцій розвитку ряду (застосовується, наприклад, у прогнозах майбутніх обсягів продажів товару на найближчі періоди (місяць, квартал, півріччя, рік));

– метод експертних оцінок (застосовується в процесі розробки нових товарів, нових технологій, оцінки динаміки курсів валют, інфляції і т. д.);

– метод «мозкового штурму» (застосовується в процесі розробки нових товарів, нових технологій, там де необхідні не тільки аргументи, але і контраргументи);

– метод прогнозування сценаріїв розвитку (застосовується, наприклад, при виявленні майбутніх дій конкурентів, потенційних покупців, руху товарів, робочої сили; застосовується в політичних і військових дослідженнях).

**За способом обробки й аналізу** прогнозової інформації виділяють наступні **методи прогнозування**:

1) *статистичні методи*:

- побудова й аналіз динамічних рядів (послідовної множини показників у часі);
- екстраполяція;
- регресійне моделювання;

2) *логічні методи*:

- аналогія (установлення подібності між об'єктами, що дозволяє на основі знання поведінки одного прогнозувати поведінку іншого);
- побудова параметричних рядів;
- морфологія (оцінка варіантів сполучень різних факторів);
- матричні моделі;
- причинно-наслідковий аналіз.

В даний час існує більше 150 методів прогнозування, але в цілому вони занадто суб'єктивні і жодний не є універсальним.

Програмно-цільове планування – це один з видів планування, в основі

якого знаходиться орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей. Програмно-цільове планування побудоване за логічною схемою «цілі – шляхи – способи – засоби».

Тобто програмно-цільовий метод планування «активний», він дозволяє не тільки спостерігати ситуацію, але і впливати на її наслідки, що вигідно відрізняє його від більшості інших методів.

Процес програмно-цільового планування у підприємстві проходить поетапно.

1. Розробка загальних цілей.
2. Визначення конкретних, деталізованих цілей на заданий, порівняно короткий період часу.
3. Визначення шляхів і засобів їх досягнення.
4. Контроль за досягненням поставлених цілей шляхом співставлення планових показників з фактичними.

Розрізняють кілька видів управлінської діяльності, що відіграють важливу роль при внутрішньофірмовому програмно-цільовому плануванні:

- 1) розподіл ресурсів, в основному обмежених, таких як фонди, управлінські таланти, технологічний досвід;
- 2) адаптація до зовнішнього середовища (усі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини підприємства з його оточенням);
- 3) внутрішня координація (координація стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективності внутрішніх операцій);
- 4) усвідомлення стратегій підприємства (систематичний розвиток мислення менеджерів шляхом формування підприємства, яке може навчатися на минулих стратегічних помилках, тобто здатність навчатися на досвіді).

На практиці доведено, що застосування програмно-цільового планування у підприємствах дозволяє підвищити точність прогнозів і наблизити планові показники до фактичних, що в значній мірі сприяє успішному розвитку підприємства.

### ***3.4 Процес адміністративного планування***

Процес адміністративного планування охоплює ряд взаємозалежних етапів.

**1 етап.** Аналіз сьогодення і прогнозування майбутнього положення підприємства і середовища (ситуації).

**2 етап.** Розробка системи цілей підприємства. Постановка цілей являє собою формування «дерева цілей». Дерево цілей – це структурне відображення розподілу цілей за рівнями управління підприємства в їхньому взаємозв'язку.

**3 етап.** Конкретизація цілей підприємства через формулювання управлінських задач. **До змісту конкретних управлінських задач пред'являються наступні вимоги:**

- відповідність цілям функціонування підприємства;
- простота формулювання і викладення;

- узгодження з нижчестоячими керівниками і виконавцями;
- закріплення у письмовій формі;
- реалізм, тобто задача повинна бути реально досяжною.

Сформульовані задачі повинні бути упорядковані в порядку їх пріоритетності (задачі вищого, середнього і нижчого пріоритету).

**4 етап.** Розробка стратегічних, тактичних і оперативних заходів і дій, які необхідно здійснити для вирішення управлінських задач різного рівня.

**5 етап.** Визначення термінів виконання конкретних заходів.

**6 етап.** Установлення пріоритетності, розподіл ресурсів і відповідальності між визначеними заходами.

**7 етап.** Формування цільової комплексної програми підприємства (система заходів щодо реалізації цілей відповідно до «дерева цілей»). Цільова комплексна програма підприємства, власне кажучи, являє собою систему взаємозалежних стратегічних, тактичних і оперативних планів і програм різного рівня

**8 етап.** Доведення планів до конкретних виконавців і контролювання їхнього виконання. Таким чином, в основі процесу адміністративного планування лежить концепція цільового підходу. Результатом планування є складання системи планів, програм, графіків.

**План – це документ**, що відображає систему взаємозалежних рішень, спрямованих на досягнення бажаного результату. У залежності від важливості розв'язуваних задач і термінів виконання заходів плани поділяються на стратегічні, тактичні і оперативні.

**Програма** – відповідним чином упорядкований перелік конкретних заходів із указівкою конкретних виконавців і термінів виконання за кожним із планованих заходів

На основі програм розробляються календарні плани і графіки виконання робіт. Процедура **складання графіку виконання робіт** містить у собі наступні **етапи**:

1. Розбити кожний крок програми на ряд послідовних подій і стадій, що можуть бути представлені таким чином:

- дослідження ситуації;
- представлення керівництву пропозицій;
- підготовка дослідно-випробувального проекту нового режиму роботи;
- оцінка результатів експерименту;
- доповідь керівництву результатів експерименту;
- перехід на новий режим роботи.

2. Визначити, скільки часу знадобиться на виконання кожної стадії роботи. Час виконання роботи на кожній стадії повинен бути встановлений у календарних днях з урахуванням можливих незапланованих затримок і простоїв.

3. Визначити, які кроки повинні виконуватися послідовно, а які можуть здійснюватися паралельно.

4. Розробка загального календарного графіку.

5. Уточнення складеного графіку роботи за допомогою включення в нього додаткових заходів.

#### **Тема 4. Проектно-організаційна діяльність в адміністративному менеджменті.**

4.1 Організація структури адміністрації підприємства

4.2 Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства

##### **4.1 Організація структури адміністрації підприємства**

Важливою функцією адміністративного управління є функція організації, що полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами підприємства, визначенні порядку й умов функціонування підприємства.

Організація як поняття містить у собі три основні складові:

- організація (проекування) робіт;
- побудова (проекування) структури організації (департаменталізація);
- побудова системи взаємодії підрозділів і керівництва ними.

Функція організації реалізується двома шляхами:

- ✓ через адміністративно-організаційне управління
- ✓ через оперативне управління.

**Оперативне управління** забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів з результатами, наміченими планом, і наступним їх корегуванням. Оперативне управління тісно пов'язане з поточним плануванням.

**Адміністративно-організаційне управління** припускає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між усіма підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності між працівниками апарату управління.

**Апарат управління підприємством** (апарат підприємства) – сукупність функціональних підрозділів і (або) посадових осіб підприємства, що виконують штабну адміністративну функцію, необхідну для управління підприємством.

Адміністративний апарат можна класифікувати з урахуванням функцій, що він виконує. До типів адміністративного апарату відносяться:

– **консультативний апарат** – в обов'язки цих фахівців входить консультування лінійного керівництва в їхній області знань (найбільш часто консультативний апарат використовується у сфері права, технології, навчання і підвищення кваліфікації, а також консультування щодо роботи з кадрами);

– **обслуговуючий апарат** – надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень (відділ кадрів, зв'язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне

постачання, оцінка впливу проектів на навколишнє середовище і юридичні проблеми);

– **особистий апарат** – різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає **секретаря або помічника**. В обов'язки особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. У підприємстві член цього апарату не має ніяких повноважень. Коли він діє, то це робиться за дорученням керівника.

Основні проблеми, що вимагають вирішення при розробці структури адміністрації: – встановлення правильних взаємовідносин між окремими підрозділами, що пов'язано з визначенням їх цілей, умов роботи і стимулювання;

– розподіл відповідальності між керівниками;

– вибір конкретних схем управління і послідовності процедур при прийнятті рішень;

– організація інформаційних потоків;

– вибір відповідних технічних засобів.

Проблема удосконалення структури адміністрації підприємства припускає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій і інформаційних потоків.

Основною задачею при цьому є підвищення ефективності управління.

*Організація діяльності адміністрації припускає:*

– розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками адміністрації;

– встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства;

– закріплення прав, обов'язків і відповідальності працівників адміністрації в регламентуючих документах;

– делегування повноважень.

#### **4.2 Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства**

Як посадова особа працівник адміністрації має визначені повноваження, права й обов'язки, несе визначену відповідальність за свої дії.

**Офіційні обов'язки** бувають:

➤ загальними (визначаються конституцією);

➤ спеціальними (покладеними, наприклад, власником, вищим керівництвом і ін.);

➤ службовими (що впливають із сукупності функцій посади).

*Службові права й обов'язки керівників регламентуються такими документами, як статут, положення про підприємство (структурний підрозділ), правила внутрішнього розпорядку, контракт, накази і розпорядження адміністрації та ін.*

Крім офіційних прав і обов'язків, закріплених документально,

керівники мають і **неофіційні**, наприклад:

- дотримуватися заведеного у підприємстві порядку;
- шанобливо відноситися до підлеглих і колег, їх роботи, не підкреслювати недоліки, не висловлювати в присутності інших сумніви в їх здібностях і т. д.;
- не перекладати на інших свої обов'язки, але і не виконувати чужі
- не замовчувати досягнення підлеглих і не приписувати собі їх успіхи;
- самокритично відноситися до себе, цікавитися думкою інших про свою роботу і поведінку; час від часу задаватися питанням, хотілося б працювати у себе у підпорядкуванні;
- піклуватися про особисті інтереси і проблеми підлеглих і колег, їхнє здоров'я, успіхи; надавати їм при необхідності всебічну допомогу;
- не віддавати без особливої потреби розпорядження «через голову», навіть якщо це і вимагає додаткового часу;
- не допускати фаворитизму.

Усе це дуже важливо, оскільки не тільки підлеглі залежать від керівника, але і сам він багато в чому залежить від них, від їхніх знань, умінь працювати, готовності виконувати його розпорядження і неофіційні прохання.

**Під повноваженнями мається на увазі** сукупність офіційних прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і виконувати ті або інші дії в інтересах підприємства. Ними наділяється підрозділ або окрема посада у зв'язку з виконанням покладених на них функцій.

Під повноваженнями **також розуміють конкретні доручення** посадовій особі або групі (постійні доручення називаються службовими обов'язками). Повноваження визначають границі дій осіб, що є їх носіями, можливості використання ресурсів підприємства та ін. Рамки повноважень закріплюються статутом, положеннями, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються згори донизу.

Виділяється **кілька типів і видів управлінських повноважень** (штабних повноважень, повноважень працівників адміністрації):

– **розпорядницькі** – їх власники мають право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються.

Ці повноваження можуть бути **загальними, лінійними і функціональними**:

– **загальними** повноваженнями володіють представники вищого керівництва підприємства; вони поширюються на питання постановки цілей, вироблення стратегій, контролю всіх основних сторін діяльності, дій у надзвичайних ситуаціях;

– **лінійні** повноваження припускають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями. У їх рамках перші пропонують другим, що, коли і де ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети; несуть відповідальність за кожний

з них і координацію робіт. Звичайно в круг лінійних повноважень входять питання оперативного управління діяльністю основних підрозділів (виробничих, збутових, фінансових та ін.); роботи з персоналом (прийому, звільнення, оцінки, заохочення і покарання, підтримки сприятливого моральнопсихологічного клімату в колективі);

– **функціональні** повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони припускають прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, безпосередньо підпорядкованих іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно пропонують методи роботи, іншими словами те, як діяти для досягнення цілей. Такими повноваженнями володіють головні фахівці підприємства, зазвичай керуючі відповідними службами (бухгалтерською, кадровою, плановою та ін.);

– **рекомендаційні** – їх власники при необхідності можуть давати поради керівникам, що їх потребують, яким чином найкраще вирішити те або інше вузьке питання, але на відміну від попереднього випадку ці поради не носять ініціативного характеру і не є обов'язковими для виконання;

– **представницькі** – дозволяють їх власникам діяти від імені адміністрації; містять у собі:

– **контрольно–звітні** повноваження, що надають можливість їх носіям здійснювати перевірку діяльності інших співробітників, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її і направляти результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;

– **координаційні** повноваження, що реалізуються в процесі розробки і прийняття спільних рішень. Особа (підрозділ), що ними володіє, має право погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і направляти її в русло, що відповідає цілям підприємства. Координаційними повноваженнями наділяються різного роду комітети і комісії, що створюються на тимчасовій або постійній основі для вирішення складних або спірних проблем;

– повноваження **на здійснення зовнішніх контактів і ведення переговорів**;

– **погоджувальні** – їх власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках розпорядницьких повноважень.

Погоджувальні повноваження можуть бути застережливими і блокуючими.

При розподілі повноважень враховуються наступні моменти:

1) повноваження повинні бути достатні для вирішення поставлених задач;

2) вони ув'язуються з повноваженнями тих, з ким суб'єкту приходится співпрацювати;

3) лінії повноважень у підприємстві повинні бути чіткими, щоб кожний співробітник точно знав, від кого він одержує повноваження, кому їх



передає, перед ким відповідає і хто відповідає перед ним;

4) власники повноважень зобов'язані всі проблеми, що не виходять за рамки їх повноважень, вирішувати самостійно і нести повну відповідальність за свою діяльність і її результати.

Централізація й децентралізація управління можуть розвиватися як ушир, так і всередину.

Підлеглі завчасно знайомляться з цими документами і можуть вносити в них пропозиції і виправлення.

Умовами ефективного делегування повноважень є:

- володіння виконавцями достатнім досвідом, знаннями, розумінням проблеми;
- зацікавленість, добровільне прийняття людьми на себе обов'язків і відповідальності;
- сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, взаєморозуміння і довіра між керівниками і підлеглими;
- делегування переважно нових обов'язків, з якими співробітники раніше не зустрічалися
- рівномірний розподіл завдань, оптимізація їх обсягу, чітке розмежування ділянок роботи;
- неприпустимість зайвого втручання з боку адміністрації, заохочення самостійності й ініціативи;
- орієнтація в першу чергу на молодь.

Розрізняють два типи відповідальності: загальну і функціональну. Загальна відповідальність має своїм об'єктом створення умов, необхідних для здійснення тієї або іншої діяльності. Наприклад, керівник організує підбір і розміщення кадрів і т.п. Функціональна відповідальність пов'язана з виконанням конкретної роботи і притаманна виконавцю. Якщо повноваження перевищують відповідальність, відкривається свобода для адміністративної сваволі, оскільки багато дій можуть залишитися безкарними. Зворотна ж ситуація призводить до паралічу діяльності через побоювання суб'єктів щодо негативних наслідків для себе, а також до погіршення психологічного комфорту. Тому відповідність повноважень і відповідальності у кожній ланці управлінської структури є однією з найважливіших умов її нормального функціонування.

## **Тема 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт**

Усі члени організації, крім першої особи, є *підлеглими* старшого за посадою. Працівників одного рівня, не залежних один від одного, називають *колегами*.

Керівник і підлеглі формально однаково включені в організацію як засіб її діяльності. У той же час керівник має право встановлювати підлеглим норми поведінки, віддавати розпорядження, домагатися їх реалізації, контролювати результати. *Таким чином, підлеглі додержуються готових*

*норм, а для керівника норми є багато в чому результатом його діяльності.*

Фігура підлеглого характеризується:

- службовою залежністю від керівника;
- вузьким діапазоном виконуваних функцій;
- тісним зв'язком з первинним трудовим колективом і перевагою особистісних форм взаємодії при виконанні службових обов'язків;
- значним підпаданням під вплив з боку осіб, що мають більш високу посаду й авторитет.

Розглянемо класифікацію підлеглих.

Основні права й обов'язки підлеглих, як і будь-яких інших працівників, зафіксовані в трудовому законодавстві.

Відповідно до законодавства, кожний працівник має право на вільний вибір професії і роду діяльності; на справедливі умови праці, що відповідають вимогам безпеки і гігієни; на відпочинок, оплачувану щорічну відпустку; на справедливу заробітну плату не нижче встановленого законом мінімального розміру оплати праці; на просування службовими сходами з урахуванням продуктивності праці, кваліфікації і стажу роботи; професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації; на участь в управлінні підприємством; на захист трудових прав і свобод та ін.

Праць без обов'язків не буває, тому одночасно закон вимагає від працівника:

- сумлінно виконувати свої функції, розпорядження адміністрації;
- підвищувати продуктивність;
- поліпшувати якість продукції;
- дотримуватись трудової технологічної дисципліни, вимог з охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії;
- дбайливо відноситися до майна підприємства.

Офіційні обов'язки працівників можуть закріплюватися у посадових інструкціях, трудових договорах, правилах внутрішнього розпорядку, статутах, положеннях, а неофіційні – у неписаних правилах.

*У рамках неофіційних обов'язків підлегли повинні:*

- дотримуватись чіткої межі між собою і керівником, не підкреслювати і не порушувати її, не намагатися ним командувати, не звалювати на нього свою роботу;
- не приймати серйозних рішень без попередньої консультації з керівником, навіть якщо ці рішення цілком входять у їх компетенцію, оскільки той краще знає загальну ситуацію й у її контексті більш правильно може оцінити всі наслідки намічуваних кроків;
- не втручатися у справи керівника, за винятком крайніх випадків, коли той припускається явних помилок, тому що у нього можуть бути причини на проведення своєї особливої політики, про які підлеглим не завжди відомо;

- завжди розглядати свою діяльність і її результати з погляду інтересів керівника, задовольняючись роллю «першої скрипки у другому ряду»;
- цінувати час керівника, не відволікати його дрібницями, за власною ініціативою надавати йому допомогу і сприяння; не допускати дискредитації керівника.

*На відношення підлеглих до своїх обов'язків впливають:*

- зміст і умови праці;
- характер завдання;
- організація роботи;
- необхідність виявляти ініціативу, творчий підхід.

Таким чином, підлегли зобов'язані сумлінно виконувати доручення, при цьому мають право критикувати керівника при необхідності й у встановленому порядку оскаржити його дії.

## ***Тема 6. Мотивування працівників апарату управління***

### *6.1 Форми мотивування адміністративних працівників*

### *6.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління*

#### ***6.1 Форми мотивування адміністративних працівників***

**Мотивація** — це процес спонування себе та інших до дій для досягнення особистих цілей або цілей підприємства. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул. Мотив — внутрішня спонукальна сила, що примушує людину щось робити або поводитися певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

**Стимул** — зовнішня причина, що спонукає людину діяти для досягнення мети. Розрізняють матеріальні і нематеріальні стимули. У мотивуванні працівників апарату управління значну роль відіграють такі види економічного стимулювання, як різні форми і системи заробітної плати, додаткові виплати і пільги, надбавки, доплати і премії. Їх функціями є залучення і закріплення співробітників, підвищення ефективності їх роботи.

***Загальними принципами матеріальної винагороди є:***

- неухильне зростання номінальної і реальної її величини з підвищенням продуктивності праці працівників;
- економічна (відповідність особистому внеску) і психологічна обґрунтованість рівня справедливості (буває внутрішньою, що означає відповідність заробітної плати кількості і якості праці, внеску у кінцевий

результат, і зовнішньою, що припускає рівну винагороду за рівну працю);

- зміна співвідношення постійної і змінної частини винагороди в залежності від ситуації;
- використання її передових форм і систем (наприклад, участі у прибутках);
- чіткість і зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці (вони не повинні бути граничними і про їх зміни завчасно повідомляється);
- інформування про джерела коштів на оплату праці;
- закріплення рівня заробітної плати в договорі (це зобов'язує суб'єкта сприймати її як нормальну, оскільки він взяв участь у визначенні і погодився з цим).

**1) Основна заробітна плата.** Сам факт вступу людини до трудових відносин говорить про те, що вона зобов'язується за обговорену винагороду виконувати визначене коло обов'язків. Тут ще немає місця для стимулювання. Останнє забезпечується способами **виплати винагороди, які об'єднані у дві моделі — тарифну і безтарифну.**

**1.1. Тарифна модель** припускає залежність оплати від величини витрат, складності й умов праці, її інтенсивності, природнокліматичних факторів, кваліфікації і т. д., їх правильний облік і визначає можливості стимулювання. Тарифна модель передбачає дві форми заробітної плати — погодинну і відрядну. Їх вибір залежить від сфери діяльності працівників, специфіки технологічного процесу, можливостей нормування й обліку, вимог, що висуваються до якості продукції, та ін.

При погодинній формі організації заробітної плати її величина залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки (окладу). Мотивуючими моментами тут є величина заробітку і наявність премій. Зазвичай вона застосовується по відношенню до керівників, фахівців і службовців, а також тих працівників, чий результат діяльності не піддаються точному обліку і виміру або не вимагають його зовсім.

У залежності від способу нарахування погодинна заробітна плата може бути погодинною, поденною, потижневою, помісячною. Для робітників найчастіше встановлюються *годинні ставки*, а для службовців – *місячні (оклад)*.

При **відрядній формі заробітної плати** остання обчислюється за допомогою відрядних розцінок, норм виробітку і часу виходячи з обсягу виготовленої продукції. Відрядна заробітна плата застосовується стосовно працівників, результати праці яких легко виміряти, є можливість встановити кількісні норми виробітку, забезпечити надійний облік і контроль якості продукції (гонитва за кількістю часто негативно на ній відображається).

**Основні види (системи) відрядної заробітної плати:**

– **пряма відрядна** система: заробіток безпосередньо залежить від числа виготовлених виробів;

– **непряма відрядна** система: рівень зарплати залежить від результатів, досягнутих за допомогою працівників, що обслуговують основне

виробництво;

– **відрядно-прогресивна** система заробітної плати: у межах встановленої вихідної норми виробітки праця оплачується за прямими розцінками, а понад неї – за наростаючими; ступінь їх збільшення визначається за допомогою спеціальної шкали;

– **відрядно-преміальна** система: сполучає відрядний заробіток із премією за зростання продуктивності праці, зниження витрат, освоєння нової техніки, технології та ін.;

– **акордна** система винагороди: визначається відразу за весь обсяг виконаної роботи; тут також можуть виплачуватися премії.

Слід мати на увазі, що відрядна форма оплати може призвести до нераціональності праці, негативно відобразитися на якості і термінах.

У ряді випадків тарифна модель припускає виплату працівникам премій, тобто додаткових грошових сум для заохочення досягнутих успіхів і стимулювання подальшої активності. Вони повинні враховувати особливості підрозділів і самих виконавців, виходити із заздалегідь установлених конкретних показників і умов.

У той же час премії можуть бути і самостійною винагородою, не пов'язаною з поточними трудовими успіхами (за підсумками року, за сумлінну багаторічну роботу і т.п.).

Оплата праці керівників, фахівців і службовців здійснюється, як правило, у формі посадових окладів (відповідно до кваліфікації і виконуваних обов'язків), а також премій у відсотках від прибутку і т. д.

### **1.2. Безтарифна модель** винагороди праці:

– комісійна оплата за кінцевим результатом у *відсотках від отриманого доходу (прибутку)*: вона стимулює високу результативність, зближає інтереси роботодавців і працівників і сьогодні одержує все більше поширення, особливо для брокерів, торговельних посередників і ін.;

– оплата праці, що ґрунтується на *плаваючих ставках*: застосовується для фахівців і керівників і припускає, що їх винагорода ставиться в залежність від результатів роботи їх підлеглих або осіб, що ними обслуговуються.

Вважається, що працівнику потрібно не нав'язувати систему оплати праці і винагороди, а запропонувати на вибір декілька.

### **2. Додаткова заробітна плата.**

Важливу роль у справі стимулювання продуктивної праці грає додаткова заробітна плата у формі різного роду доплат, надбавок і одноразової винагороди, що носять в основному компенсаційний характер, і що дозволяють забезпечувати значну її індивідуалізацію.

Надбавки сплачуються за професійну майстерність, тривалий і безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію і продуктивність, виконання особливо важливих робіт, класність, знання іноземної мови та ін. Вони не пов'язані з якимисьь додатковими витратами праці в даний момент. Такі витрати виникають або внаслідок сполучення професій і посад (наприклад, керівництва бригадою), або під впливом несприятливих умов

(розділений день, багатозмінний режим, нічна робота й ін.). Якщо ці умови не можливо поліпшити, підвищені витрати праці компенсуються за допомогою доплат. Частина надбавок і доплат передбачена законодавством (за класність, звання, стаж, роботу в нічний час і т.п.); інша вводиться самим підприємством (за професійну майстерність, інтенсивність праці і т.п.).

Формами компенсації можуть бути також:

- безкоштовне харчування;
- лікувальні і профілактичні заходи
- премії за невідвідування лікаря (за здоровий спосіб життя), оплата медичної страховки;
- надання можливості купувати товари зі знижкою, користуватися автомобілем підприємства, оплачувати за його рахунок проїзд, одержувати позички, фінансову допомогу;
- спеціальні пенсійні програми;
- оплата освіти, підвищення кваліфікації, одержання юридичних консультацій і т. д.

Іноді використовується компенсація за «принципом кафетерію», коли працівники можуть обирати в припустимих межах пакет додаткових винагород на свій розсуд.

**3) Премії.** Заробітна плата більш ефективно виконує стимулюючу функцію при доповненні системою преміювання (із прибутку або за рахунок економії витрат).

Премія вважається неординарною винагородою (дослідження показали, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки сплачується лише у визначених випадках.

Відсоток премії за підсумками року звичайно визначається заздалегідь і корегується відповідно до досягнень співробітника. Для того, щоб премія відіграла роль діючого стимулюючого фактору, її величина, як у свій час показав Ф. Тейлор, повинна бути не менше 30 відсотків основного заробітку. Сучасна практика говорить, що для низових менеджерів вона повинна складати в середньому 12 відсотків, на проміжному рівні управління – 25 відсотків, а на вищому – 45 відсотків його розміру.

*Підставами для преміювання можуть служити:*

- зростання курсу акцій;
- нові розробки;
- успішна робота із запобігання тих або інших проблем;
- високі кількісні результати (продуктивність, прибуток);
- ефективне використання ресурсів, зниження витрат;
- висока якість продукції;
- виняткові заслуги перед підприємством.

Робітники звичайно преміюються за досягнення одного-двох показників; службовці і фахівці – двох-трьох.

*Загальними принципами преміювання є:*

- винагорода будь-яких, навіть найменших успіхів як у сфері трудової

- активності, так і результату;
- перевищення розміру преміальних виплат мінімально сприйманого порогу;
  - потенційна необмеженість їх величини;
  - своєчасність, що забезпечується мінімальним розривом у часі між виплатами (оптимальними є щомісячні премії);
  - ясність зв'язку між результатами і виплатами,
  - оптимальна частота, але виключення обов'язкових регулярних виплат (вони психологічно розглядаються як заробітна плата);
  - врахування особистих особливостей суб'єкта, що може не реагувати на винагороду або зміну його рівня внаслідок незмінної активності або недостатності величини;
  - перегляд критеріїв у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства, його економічного становища.

Премії в залежності від конкретної ситуації бувають пропорційними і непропорційними досягнутим результатам – такими, що акцентують або нівелюють.

Для осіб, що мають *великий стаж роботи у підприємстві*, застосовуються бонуси – разові виплати з прибутку, пов'язані зі стажем і рівнем заробітної плати.

**4) Участь у підприємстві** є сучасною формою стимулювання. Вона містить у собі участь в управлінні, у прибутку, у власності.

Участь у прибутку застосовується з кінця XIX в. Відносно до осіб, що забезпечують його додатковий приріст, до 75 % якого розподіляється серед них щомісяця (щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль).

У цілому система грошових виплат покликана забезпечити більшості працівникам бажаний рівень доходу за умови сумлінного відношення до роботи і виконання своїх обов'язків (але коли потреби задоволені, активність падає).

## **6.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління**

До традиційних методів мотивування відноситься те, що застосовується усіма або більшістю підприємств на ринку праці – це заробітна плата і соціальний пакет.

До нетрадиційних відноситься все інше – інші методи і засоби, що дозволяють підвищити мотивацію працівників підприємства.

У США і Західній Європі ще в 30-і роки минулого сторіччя оплата праці перестала бути основним фактором мотивації. Працівники почали очікувати і вимагати від робочого місця чогось більшого, ніж гідний дохід. У сучасних умовах працівник обирає підприємство не тільки, а найчастіше і не стільки за рівнем оплати.

Використання *нетрадиційних методів мотивації* дозволяє відповісти

на наступні питання:

- як утримати у підприємстві найбільш гідних працівників і зробити це системно?
- чим залучити найбільш розумних кандидатів з ринку праці крім зарплати?
- як підвищити виробітку (продуктивність праці), не збільшуючи фонд заробітної плати?
- що робити, якщо підвищення зарплати не дає такого ефекту, як раніше?

*До нетрадиційних методів мотивування адміністративних працівників відносяться:*

1. **моральні стимули** – передача інформації про заслуги працівника у соціальному середовищі. корисно виділяти моральні стимули загальної дії і цільові (серед останніх – еталонні і змагальні).
2. **патерналізм (турбота про працівника)**. це особливий спосіб організації атмосфери підприємства (підрозділу), при якому робиться акцент на неформальні відносини, широкий перелік можливостей для особистого спілкування між співробітниками, керівник стає шанованим «главою родини», що приймає на себе відповідальність за проблеми і труднощі підлеглих. широко використовуються натуральні стимули і соціальні гарантії, керівники вирішуються усередині колективу.
3. **організаційні стимули** – стимулювання змістом, умовами й організацією роботи (автономія у роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом / гнучким графіком, контрактна форма наймання і т. д.).
4. участь в управлінні:
  - повне і своєчасне інформування;
  - участь у виробленні рішень;
  - участь у прийнятті рішень.
5. участь у співволодінні:
  - участь у прибутку;
  - участь у капіталі.
6. кар'єра і розвиток (планування кар'єри, робота з кадровим резервом, короткострокове і довгострокове навчання, наставництво, підвищення за посадою, горизонтальна кар'єра і т. д.).
7. негативні стимули (незадоволення, покарання, загрози втрати роботи і т. д.).

Окремо від усіх попередніх знаходиться метод формування бажаної мотиваційної структури персоналу. Зазвичай для цього вирішуються дві задачі: формування умов, що сприяють виробленню потрібної мотиваційної структури в колективі і підбір здобувачів з бажаною мотиваційною структурою.

При розробці систем нетрадиційної мотивації можна



використовувати типологічну модель, відповідно до якої виділяється 5 базових типів мотивації: інструментальний, професійний, патріотичний, хазяйський і унікаючий (люмпенізований).

## **Тема 7. Контролювання, регулювання в адміністративному менеджменті**

7.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи

7.2 Види адміністративного контролю

7.3 Інструменти адміністративного контролю

### **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, 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 стандарту 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 аудитору вчасно 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.

### **Змістовний модуль 3**

#### **Методи адміністративного менеджменту та адміністрування управлінських рішень**

#### **Тема 8. Адміністративні методи управління. Регламентацийна діяльність в організації.**

8.1 Особливості адміністративних методів управління

8.2 Види адміністративних методів управління

8.3 Природа адміністративної влади

#### **8.1 Особливості адміністративних методів управління**

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

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

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

**Адміністративні методи** – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися у певному підприємстві і т.п.

Ці методи управління відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на визначеному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

**Адміністративний вплив** – це цілеспрямована зміна суб'єктом управління стану об'єкта. Адміністративний вплив пов'язаний з **трьома типами підпорядкування**:

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

*За допомогою адміністративних методів визначаються:*

– місце колективів і окремих працівників у системі виробництва і управління;

- їх права, обов'язки і міра відповідальності;

– способи координації їх дій і взаємозв'язків у процесі виробництва і управління.

*Адміністративні методи управління мають наступні особливості:*

1) впливають на волю підлеглих, що виявляється в однозначності розпоряджень, які віддаються, і в зобов'язанні виконання будь-якого адміністративного акту;

2) носять безоплатний характер, що не передбачає стимулювання;

3) вимагають наявності і використання контролю виконання;

4) вимагають не найкращого вирішення проблем, а виконання строго визначених дій.

*Переваги адміністративних методів управління:*

вони ефективні у примітивних ситуаціях;

дозволяють встановити сувору дисципліну;

забезпечують обрану технологію виробництва і управління.

*До недоліків відноситься:*

не сприяють розвитку творчого початку особистості;

призводять до концентрації влади;

вимагають обов'язкового оформлення всіх прийнятих рішень, що негативно впливає на час їх реалізації;

часто негативно оцінюються персоналом.

*У підприємстві можливі три форми прояву адміністративних методів:*

– обов'язкове розпорядження (наказ, заборона і т.п.);

– узгоджувальні (консультація, компроміс);

– рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція, спілкування і т.п.).

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

1) вплив на структуру управління: здійснюється в більшості випадків шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційнометодичного інструктування і проектування;

2) вплив на процес управління: методи розпорядницького впливу керівника на колектив у цілому й особистості зокрема.

Адміністративні методи управління є могутнім важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли необхідно підкорити колектив і спрямувати його на вирішення конкретних задач управління. Ідеальною умовою їх ефективності є високий рівень регламентації управління і трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних перекручувань реалізуються нижчестоячими ланками управління. Це особливо актуально у великих багаторівневих системах управління, до яких відносяться великі підприємства.

## **8.2 Види адміністративних методів управління**

Адміністративні методи управління підрозділяються на:



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

### **8.2.1 Організаційні методи управління**

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

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

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

В якості об'єкту регламентування може розглядатися:

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

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

Виділяють наступні **основні види нормування**:

1. чисельності, тобто визначення кількості людей, необхідних для виконання визначеної роботи;
2. виробітки й обслуговування, тобто визначення кількості виконуваних виробничих операцій за одиницю часу, кількості одиниць виробленої продукції, кількості обслугованих клієнтів або зроблених послуг за визначений час;
3. управління, тобто визначення кількості підлеглих у одного керівника;
4. витрат ресурсів, тобто визначення кількості ресурсів, що витрачаються при виконанні якої-небудь роботи. Метою інструктування є ознайомлення працівників з умовами роботи, прийнятими рішеннями, задачами, що стоять перед ними, наслідками невиконання якого-небудь завдання. За формою здійснення інструктування підрозділяють на: усне і письмове, індивідуальне і колективне. Види інструктування: – ознайомлення, – порада, – пояснення, – застереження, – роз'яснення.

### **8.2.2 Розпорядницькі методи управління**

Розпорядницькі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей

управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством у заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання.

Розпорядницькі методи застосовуються при необхідності втрутитися у процес виробництва і управління для усунення існуючих відхилень або для реалізації можливостей, що представилися. До відомих способів розпорядницького впливу варто віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

#### ***Форми здійснення розпорядницьких методів управління:***

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

2. **Розпорядження** – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких–небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня). Це другий основний вид розпорядницького впливу. Воно є обов'язковим для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язкове для виконання перерахованими в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає в тому, що воно не охоплює усі функції підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

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

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

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

#### **8.2.3 Дисциплінарні методи управління**

В якості методів, спрямованих на підтримку дисципліни, виступають: *застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада*. Дисциплінарний вплив регламентується КЗоТ і застосовується у випадку невиконання працівником своїх функціональних обов'язків. Право на його здійснення має тільки керівник, що виступає в ролі роботодавця.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються у випадку порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником.

***Для залучення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов:***

– невиконання або неналежне виконання трудових (службових) обов'язків;

– протиправні дії або бездіяльність працівника;

– порушення правових норм із вини працівника.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговані у встановленому законом порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок.

Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

За провину в сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, що за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести позбавлення співробітника, що провинився, премій, винагороди за підсумками за рік, не надання йому пільгових путівок у санаторії і будинки відпочинку, перенесення черги на одержання житлової площі. *У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного і дисциплінарного стягнення.*

***Матеріальна відповідальність і стягнення.*** Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють.

Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством.

Найчастіше до видів збитку, який необхідно відшкодувати, відносяться наступні випадки:

знищення або псування майна через недбальство робітника;

втрата документів, обладнання;

змушений простій на підприємстві з вини працівника й ін.

Матеріальна відповідальність може бути повною та обмеженою, індивідуальною та колективною.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень.

*Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.*

### **8.3 Природа адміністративної влади**

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

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

***Влада є соціальним відношенням, що характеризується:***

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

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

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

***За спрямованістю влада може бути позитивною, що створює, і негативною, що дає можливість маніпулювати людьми, щось руйнувати, чомунебудь перешкоджати. В остаточному підсумку вона призводить до дестабілізації ситуації. Чим вище концентрація влади в руках окремого суб'єкта, тим вище ціна зловживань нею.***

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

Владу можна розглядати як особисту, що реалізується окремим суб'єктом, або системну, що базується на сукупності обов'язкових для всіх

безособових норм, правил, вимог.

Влада буває формальною і реальною.

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

**Реальна влада** залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин. Вона вимірюється або числом людей, що добровільно готові даній особі підкорятися, або ступенем її незалежності від навколишніх. Від ієрархії вона може бути досить далека. Готовність підкорятися (сприйняття влади) визначається розумінням і прийняттям працівниками змісту розпоряджень, відповідністю характеру влади їх індивідуальним потребам і установам людей, особистими якостями посадової особи.

*Границі формальної і реальної влади збігаються рідко.* Часто їх власники є різними особами, що навіть протистоять один одному, що послабляє спроби її монополізації. Уміння розпоряджатися владою припускає знання політичної структури підприємства, ролі і взаємовідносин груп і окремих суб'єктів, їх інтересів, розуміння стратегії і тактики, за допомогою яких влада здобувається й утримується, а також її основ (джерел).

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

**Влада, заснована на законному примусі** (влада взагалі віддає перевагу примусу) або його можливості, **називається адміністративною**. Така влада може здійснюватися за допомогою офіційних санкцій за невиконання вимог посадової особи (знаходячись під впливом страху, люди свідомо або несвідомо дозволяють панувати над собою). Для рядових виконавців сьогодні ці санкції носять в основному матеріальний або адміністративний характер (догана, звільнення, позбавлення премії і т. д.); для керівників більшого значення мають моральні санкції, що ставлять під загрозу їх службове становище, статус, авторитет. Така влада існує як у державних, так і у недержавних організаціях – головне, щоб їх діяльність і відповідні вимоги керівників офіційно регламентувалися.

**Особливостями адміністративної влади є:**

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

У цілому влада, що заснована на примусі, проста і забезпечує можливість оперативного спрямовувати дії людей у русло інтересів її власника,

швидко одержувати результат. Її сила прямо пропорційна ступеню примусу і зворотно пропорційна можливості його уникнути. Але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється малоефективною, тому що забезпечує лише мінімальний рівень продуктивності і якості роботи.

*Причини полягають у наступному.*

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

2. Страх не забезпечує зацікавленості у результатах роботи, не пропонує діючих стимулів до праці, співробітництва, творчості.

У той же час він викликає опір, прагнення захистити себе, породжує негативні емоції, націлює на задоволення потреб в іншому місці. Вважається, що сьогодні адміністративна влада забезпечує керівнику лише близько 2/3 необхідного впливу – інше дають інші джерела: знання, особисті і ділові якості.

## ***Тема 9. Адміністрування управлінських рішень***

9.1 Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

9.2 Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією

9.3 Організація виконання управлінських рішень

9.4 Контроль за виконанням управлінських рішень

### **9.1 Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту**

Прийняття рішень складає сутність управлінського процесу, його вихідну і найбільш відповідальну стадію.

*Управлінське рішення являє собою обдуманій висновок* про необхідність здійснити якісь дії (або, навпаки, утриматися від них), пов'язані з досягненням цілей підприємства і подоланням проблем, що стоять перед ним.

Це процес вибору з множини наявних альтернатив (цілей, способів дії та ін.) найбільш кращої. Управлінське рішення також розглядають як основний вид управлінської роботи, сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач.

*Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками:*

за термінами,

за частотою прийняття,

за широтою охоплення,

за формами підготовки,

за складністю,

за регламентацією і т. д.

*До управлінських рішень пред'являється ряд вимог:*

- ефективність (більш повне досягнення поставлених цілей);
- економічність (досягнення поставленої мети з меншими витратами);
- своєчасність (відповідність актуальній ситуації);
- обґрунтованість (підтвердженість визначеною аналітичною інформацією або фактами);
- реальність (відповідність силам колективу і ресурсам підприємства).

*Прийняття управлінських рішень – усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства.*

Процес прийняття управлінського рішення складається з 4–х етапів:

1. Діагностика проблеми (виявлення проблемної ситуації, збір і обробка інформації, аналіз проблемної ситуації).
2. Розробка управлінського рішення (постановка завдання, формулювання критеріїв і обмежень, розробка альтернативних варіантів рішень).
3. Прийняття управлінського рішення (оцінка альтернатив, вибір найбільш оптимального рішення, затвердження й оформлення рішення).
4. Реалізація управлінського рішення (організація виконання рішення, контроль заходів щодо реалізації рішення, оцінка вирішення проблеми).

Для того *щоб управлінське рішення було ефективним*, при прийнятті рішення необхідно *враховувати наступні фактори*:

1. *Ієрархія у прийнятті рішень* – делегування повноважень щодо прийняття рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення.
2. *Використання цільових міжфункціональних груп*, до складу яких запрошують працівників з різних підрозділів і різних підприємств.
3. *Використання прямих горизонтальних зв'язків під час прийняття рішень*. У цьому випадку (особливо на початковій стадії процесу прийняття рішень) інформацію збирають і обробляють без звернення до керівництва вищого рівня. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у стислий термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.

4. *Централізація керівництва* припускає, що процес ухвалення рішення може знаходитися під керівництвом одного (загального) керівника. У цьому випадку формується ієрархія у прийнятті рішень, тобто кожен керівник нижчого рівня вирішує свої проблеми (приймає рішення) зі своїм безпосереднім керівником, а не з керівником вищого рівня, минаючи свого безпосереднього керівника.

Під час розгляду процесу прийняття управлінських рішень адміністрацією *необхідно враховувати два моменти*:

- 1) приймати рішення, як правило, легко, але гарне рішення прийняти важко;
- 2) прийняття рішення – це психологічний процес, тому можна стверджувати, що прийняття рішення має інтуїтивний, заснований на

судженнях або раціональний характер. **Інтуїтивне рішення** — це вибір, зроблений тільки на підставі впевненості керівника в тому, що він правильний.

**Рішення, засноване на судженнях**, – це вибір, обумовлений знаннями і накопиченим досвідом керівника.

**Раціональне рішення** не залежить від минулого досвіду, обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, ґрунтується на розрахунках і результатах всебічного аналізу.

У зв'язку з цим, спектр методів, що застосовуються для розробки альтернатив управлінських рішень, їх оцінки і вибору найбільш оптимального рішення досить широкий: неформальні методи (евристичні), колективні методи (метод «мозкового штурму», метод 635, метод Дельфі та ін.), кількісні методи (лінійне моделювання, математичне програмування, імовірнісні і статистичні моделі, теорія ігор, імітаційні моделі і т. д.), якісні методи (експертні оцінки, метод сценаріїв, проблемно–орієнтованих таблиць і т. д.), графічні методи (метод «дерева рішень» і ін.)

### **9.2 Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією**

У залежності від умов розробки і реалізації управлінських рішень можуть використовуватися різні форми їх розробки: закон, указ, наказ, розпорядження, вказівка, акт, протокол, інструкція, договір, угода, план, контракт, оферта, акцепт, положення, правила, модель.

**Закон** – рішення вищої державної влади, що носить загальнообов'язковий і непорушний характер.

**Указ** – рішення глави держави, затверджене парламентом. Указ має силу закону.

**Вказівка** – рішення, що носить методичний, технологічний характер. Вказівка реалізується у формі наставляння або роз'яснення.

**Акт** – рішення широкого кола державних і громадських організацій. Наприклад, акт про передачу чого-небудь у власність. Акт може бути міжнародним.

**Наказ (письмовий або усний)** – це рішення керівника, наділеного владою у підприємстві або його великому підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими і може готуватися з питань, що входять у компетенцію керівника. Це нормативний документ, що повинен зберігатися в архіві; він може бути оскаржений у більш високих управлінських інстанціях або в суді.

**Розпорядження** – це рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями. Розпорядження зазвичай стосується питань технології, організації праці і техніки безпеки. Воно обов'язкове для виконання безпосередніми підлеглими керівника.

Оскаржити рішення можна у лінійного керівника даного підрозділу або підприємства.

**Протокол** – рішення про відображення яких-небудь подій, обставин, правил. Наприклад, протокол минулих зборів, дипломатичний протокол.



**Інструкція** – рішення, що встановлює порядок і спосіб виконання якихнебудь дій. Наприклад, інструкція для складання бізнес-плану, інструкція щодо роботи з персоналом, посадова інструкція начальника бюро технічного контролю цеху.

**Договір** – рішення про проведення спільних робіт із указівкою взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності. Наприклад, договір про портфельні інвестиції, договір кооперації із закордонним виробником, установчий договір про створення підприємства.

**Угода** – рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру для якої-небудь діяльності. Наприклад, угода про наміри, угода між двома країнами про запобігання подвійного оподатковування, угода про розділення ринків збуту, угода про квоти на експорт нафти країнами ОПЕК.

**План** – рішення, що відображає цілі і конкретні задачі діяльності, засоби, методи і час їх реалізації. Наприклад, бізнес-план, план заходів щодо реформування і реструктуризації підприємства.

**Контракт** – рішення, зазвичай комерційного характеру, про проведення спільних робіт із указівкою взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди. Наприклад, контракт на постачання комп'ютерів, шлюбний контракт, контракт купівлі-продажу.

**Оферта** – рішення, звичайно комерційного характеру, про пропозицію конкретній (кожній) особі укласти угоду на зазначених умовах. Оферта є однією стороною контракту. Наприклад, оферта на оптові закупівлі холодильників певної марки, оферта на оптовий продаж маргарину.

**Акцепт** – рішення про прийом пропозиції щодо укладання угоди на запропонованих в оферті умовах. Акцепт – це друга сторона контракту, оферта й акцепт разом складають контракт.

**Положення** – рішення, що представляє собою набір законів, правил і інструкцій, що регламентують яку-небудь діяльність. Наприклад, положення про головного інженера, положення про відділ стандартизації і нормалізації, положення про відділ зовнішніх зносин.

**Правила** – рішення, що враховує традиції підприємства і являє собою набір пропонованих для виконання сталих норм поведінки і діяльності визначених груп працівників. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку, правила дорожнього руху, правила Міжнародного морського комітету для електронних коносаментів.

**Модель якого-небудь процесу або явища** – рішення, що включає набір визначених елементів і зв'язків, які із заданою точністю відтворюють реакції реального процесу або явища на вхідні впливи.

Наприклад, **модель заводу включає:**

- довідкові дані (наприклад, повні дані про потенційних постачальників і їх продукцію);
- імітаційну модель підприємства;
- методики економічного розрахунку і прогнозування;
- інформацію про рішення в аналогічних ситуаціях інших організацій і

реальних отриманих при цьому результатах;

– набір законодавчих актів і ін.

**Форми реалізації управлінських рішень** – це ділова бесіда, розпорядження, переконання, роз'яснення, примус, наставляння, повідомлення, особистий приклад, навчання, порада, ділові ігри (тренінги), наради, засідання, звіт, ділове слово. Розпорядження – офіційне повідомлення якій-небудь посадовій особі про обов'язкове виконання приведеного рішення у встановлений термін.

**Ділова бесіда** – спеціально організована керівником зустріч з підлеглим, групою підлеглих або запрошених фахівців для обміну думками за задалегідь обговореною темою, актуальною для підприємства.

**Переконання** – ділова бесіда, проведена керівником з метою домогтися у підлеглому необхідних міцних поглядів або понять щодо змісту управлінського рішення для його виконання (наприклад, переконання у необхідності дотримання техніки безпеки на робочому місці, переконання у необхідності використання сучасних інформаційних технологій).

**Роз'яснення** – ділова бесіда, проведена керівником з метою пояснити, зробити більш зрозумілим сутність і зміст управлінського рішення.

**Примус** – ділова бесіда, проведена керівником з метою усвідомлено змусити працівника виконати управлінське рішення шляхом загроз або підвищеної винагороди.

**Наставляння** – ділова бесіда, проведена керівником з метою навчити, передати досвід для успішного виконання управлінського рішення.

**Повідомлення** – ділова бесіда, проведена керівником з метою передачі додаткової інформації, необхідної для виконання управлінського рішення.

**Особистий приклад** – дії керівника у середовищі підлеглих за задалегідь підготовленим сценарієм для розвитку у них ефекту наслідування авторитетам за технікою виконання управлінського рішення.

**Навчання** – ділова бесіда, проведена керівником з метою надати нові знання або інформацію для виконання управлінського рішення.

**Порада** – ділова бесіда, проведена керівником з метою поділитися власними поглядами на шляхи виконання управлінського рішення. Порада не є обов'язковою для виконання підлеглими.

**Ділова гра (тренінг)** – спеціально організована інтенсивна діяльність працівників щодо розробки і реалізації управлінського рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів. У процесі ділової гри закріплюються навички розробки управлінських рішень шляхом багаторазового повторення однотипних ситуацій, методів і технологій розробки управлінських рішень.

**Наради** – колективні ділові бесіди, проведені керівником з метою оперативного доведення до підлеглих конкретних задач, використання колективного розуму, обміну інформацією і накопиченим досвідом для виконання важливих управлінських рішень.

**Засідання** – вузько професійні наради для вирішення в основному організаційних питань (наприклад, засідання профкому, засідання президії і

т. д.).

**Звіт** – рішення фахівця про результати індивідуальної або колективної проробленої роботи з виконання управлінських рішень. Звіт може бути письмовим і усним.

**Ділове слово** – тверде рішення керівника, о надане підлеглому в усній формі, підкріплене авторитетом керівника як серед підлеглих, так і серед вищестоячого керівництва. Кожна форма розробки управлінських рішень адміністрацією може бути реалізована декількома формами їх реалізації

### **9.3 Організація виконання управлінських рішень**

Прийняття рішення часто визначають як вибір між двома або більше альтернативами. Однак насправді це процес збору й обробки інформації, розробки альтернатив і вибору однієї з них, і найголовніше – це виконання рішення. Без останнього даний процес узагалі не має сенсу.

Організувати виконання рішення – важка задача, що потребує знання людей, їх можливостей, методів виконання.

Організація виконання рішень – специфічна діяльність керівника, що завершує цикл управління. Якщо на етапі підготовки і прийняття рішень керівник оперує уявними поняттями, то під час виконання рішення він зустрічається з реальною ситуацією, що дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди слід враховувати, що керівник організовує не свою діяльність, а роботу інших людей.

**При організації виконання рішення вирішуються такі основні задачі:**

- доведення прийнятих рішень до виконавців;
- розробка моделі діяльності виконавця щодо вирішення задачі керівника;
- створення оптимальної структури комунікацій між виконавцями і керівниками.

1) **Доведення рішень до виконавців починається з** розподілу альтернатив на групові й індивідуальні задачі і підбору виконавців. Кожний співробітник одержує персональну конкретну задачу, що відповідає його службовим обов'язкам і залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Рішення грамотно сформульоване, виконавець його добре усвідомив, мав досить ресурсів для його виконання, але він сам не мав внутрішньої згоди з варіантом рішення, який йому запропонував керівник. Виконавець у цьому випадку може мати свій більш ефективний, на його думку, варіант вирішення цієї проблеми

Тому виділяють **чотири основні причини невиконання рішень:**

- ✓ рішення недостатньо чітко сформульоване керівником;
- ✓ рішення ясне і чітко сформульоване, однак виконавець його недостатньо усвідомив;
- ✓ рішення чітко сформульоване, виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і можливостей для його

виконання.

Таким чином, ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від того, як це рішення доведене до виконавців, і від особистих якостей керівників і виконавців.

2) Розробка моделі діяльності виконавця щодо вирішення задачі керівника. Перші враження про роботу, яку необхідно виконати, формується у виконавця під час одержання й усвідомлення задачі. Після цього ідея (модель задачі) уточнюється, збагачується через адаптацію до реальних і об'єктивних умов внутрішнього і зовнішнього середовища. На цій основі розробляється технологія виконання рішення (ідеальна модель діяльності виконавця щодо виконання задачі керівника).

Для того, щоб модель діяльності виконавця цілком відповідала задачі керівника, до неї (моделі) висувається ряд вимог:

- ✓ Повнота моделі рішення описує її відповідність задуму керівника, його рішенням і поставленим керівником задачам, а також – змісту, структурі й умовам виконавської діяльності. Добре було б, якби модель була такою, щоб виконавець міг уявити всі деталі майбутньої роботи.
- ✓ Мотивація моделі рішення повинна спонукати активну діяльність виконавця, а також сформувати внутрішні потреби для виконання задачі.
- ✓ Стійкість до стресу і витривалість моделі припускає здатність виконавця чітко реалізувати план дій, що сформувався у його свідомості, при будь-яких складних обставинах.
- ✓ Глибина відображення первісної ідеї характеризує оперативну модель діяльності щодо розглядання розвитку динаміки майбутньої діяльності.
- ✓ Узгодженість моделі рішення потрібна тому, що часто виконавець діє один, тому його дії з питань часу, місця і т.п. повинні бути узгоджені з діями інших виконавців, що вирішують інші задачі.
- ✓ Точність моделі потрібна тому, що, якщо ідея абстрактна, то її можна реалізувати або формально, або зовсім не реалізувати.
- ✓ Гнучкість моделі – критерій, що ніби суперечить попереднім факторам. Однак у природі не існує незмінних структур, що є абсолютно жорсткими. Тому проблема полягає у тому, щоб обрати оптимальне співвідношення між стабільністю (нерухомістю) і гнучкістю моделі.

3) Створення оптимальної структури комунікацій між виконавцями і керівниками.

Необхідно відзначити, що *комунікація й інформація* – це різні (два поняття, що дуже часто плутають), але пов'язані між собою поняття.

**Інформація** – це природна і змістовна частина сигналу або послання, що посилається або одержується, яка дає можливість додати їм визначену значущість. Іншими словами, інформація – це внутрішня інтерпретація

зовнішніх подій.

**Комунікація** містить у собі і те, що передається, і те, як воно передається. **Комунікаційна мережа** – це поєднання певним чином індивідів, що беруть участь у комунікаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа включає потоки послань або сигналів між двома або більше індивідами.

Комунікаційна мережа, що створюється керівником, складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків:

- *вертикальні зв'язки* будуються за лінією керівництва від начальника до підлеглих;
- *горизонтальні зв'язки* здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами підприємства: між заступниками, між начальниками відділів, між підлеглими;
- *діагональні зв'язки* – це зв'язки з іншими начальниками і з іншими підлеглими.

Мережа цих зв'язків створює реальну структуру підприємства. У залежності від того, як побудовані комунікаційні мережі, діяльність з реалізації управлінських рішень може відрізнятися більшою або меншою ефективністю.

Найбільш часто застосовуються наступні **види комунікаційних мереж**: ланцюгова, багатозв'язкова, зоряна, ієрархічна.

1. У **ланцюговій комунікаційній мережі** рішення, передане з одного кінця ланцюга на іншій, стає відомим усім виконавцям і усіма обговорюється. Усі зв'язки у такій комунікації однакові, а командний стиль керівництва відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

2. У **багатозв'язковій комунікаційній мережі** всі учасники пов'язані між собою

Цю структуру відрізняють швидкість передачі інформації, стійкість, витривалість. Відносини командування яскраво виражені. Ці комунікації зустрічаються на рівні первинного колективу.

3. У **зоряній структурі комунікації** виділяється керівник, через якого передаються всі задачі. На ньому замикаються всі зв'язки. Стійкість і швидкість передачі інформації невисокі.

4. Для ієрархічної структури комунікацій характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ступені одночасно є і підлеглими і командними

#### **9.4 Контроль за виконанням управлінських рішень**

Контроль виконання рішень є кінцевою стадією управління.

Контроль є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо за їх виконанням не буде налагоджений об'єктивний і постійний контроль. Контроль виконання рішень набуває форму зворотного зв'язку, за допомогою якої

можна одержати інформацію про виконання рішення, досягнення підприємством поставлених цілей.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також своєчасному вживанні заходів щодо їх ліквідації. У процесі контролю початкові цілі підприємства можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. Тобто *основне завдання контролю полягає в тому*, щоб вчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від заданої програми реалізації управлінських рішень.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від задач, сформульованих у рішенні, але і визначають причини цих відхилень.

Можна виділити й інші *функції, що вирішуються за допомогою контролю виконання*:

1. *Діагностична функція* – головна, ведуча функція контролю. Спочатку треба уявити собі справжній стан справ, тобто поставити діагноз.

2. *Функція зворотного зв'язку* допомагає керівнику впливати на хід робіт.

3. *Орієнтуюча функція* контролю дозволяє керівнику спрямовувати зусилля на об'єкти підвищеної уваги керівника. Ті питання, що випадають з поля зору керівника, підлеглі не вирішують.

4. *Стимулююча функція* контролю близька до орієнтуючої функції, але націлена на виконання і залучення до процесу роботи всіх невикористаних резервів, у першу чергу, резервів людського фактору.

5. *Корегувальна функція* пов'язана з тими уточненнями, що вносяться в рішення на основі матеріалів контролю. Керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, а насправді підлеглий уже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника.

6. *Педагогічна функція*. Виконавець буде сумлінно працювати, якщо контроль побудований ефективно, грамотно, уміло.

Контроль управлінських рішень як на стадії розробки, так і на стадії їх реалізації є найважливішою функцією управління.

Контроль може здійснюватися у двох варіантах: за результатами і за попередженням.

**Контроль за результатами** здійснюється на базі організаційної, технічної, економічної, фінансової й іншої документації. Оцінюється відхилення фактичного результату від планового, зафіксованого у відповідних документах. Даний варіант контролю ефективний для циклічних процесів з малим часом циклу, наприклад, кілька годин або днів, при невеликій вартості розробки або реалізації управлінського рішення. Шляхом корегувань управлінського рішення можна поступово, «цикл за циклом» його удосконалювати, аналізуючи попередній результат розробки або реалізації.

**Контроль за попередженням** здійснюється на базі норм, стандартів і правил до початку або у процесі розробки або реалізації управлінського

рішення. Він може бути застосовний до будь-якого підприємства і характеризує високий професіоналізм управлінського ремесла.

### ***Тема 10. Сучасні технології адміністративного менеджменту***

10.1 Первинність адміністративної системи менеджменту

10.2 Адміністративний менеджмент і ошадливе виробництво товарів (надання послуг) 10.3 Адміністративна система менеджменту й інформаційні технології

10.4 Адміністративна система менеджменту і система якості

#### ***10.1 Первинність адміністративної системи менеджменту***

Управління на Заході й в азіатських країнах еволюціонувало від освоєння системи адміністративного управління до ошадливого виробництва, інформаційних технологій і далі до систем менеджменту якості. Тому адміністративна система менеджменту первинна.

Будь-яке удосконалення управління у компаніях світу зазвичай починається з налагодження адміністративної системи. Вона є фундаментом ефективного управління, не заклавши який, неможливо в принципі ефективно управління.

Сучасний адміністративний менеджмент дозволяє реалізувати процесний підхід в управлінні і використовувати його можливості. Це важливо для невеликих підприємств, оскільки вирішується проблема керованості, що підсилюється при їх зростанні і розвитку. Ще більш важливим для середніх і великих підприємств, що мають багато напрямків діяльності і втрачають гнучкість при ускладненні управління ними.

Процесний підхід дозволяє провести ревізію існуючої на підприємствах системи управління для того, щоб розділити один від одного всі наскрізні процеси виробництва товарів і послуг. Багато новацій не дають і не можуть дати серйозного результату доти, доки управління не буде базуватися на сучасній системі адміністративного менеджменту, що використовує можливості процесного підходу. Якщо підприємство збирається підвищувати ефективність управління, то цю роботу слід починати з освоєння адміністративного менеджменту. Сучасний адміністративний менеджмент може бути гарною основою для освоєння методів ошадливого виробництва, використання інформаційних технологій, застосування систем якості.

#### ***10.2 Адміністративний менеджмент і ошадливе виробництвом товарів (надання послуг)***

*Регулярний адміністративний менеджмент* дозволяє перейти до організації *ошадливого виробництва* товарів (надання послуг). Ошадливе виробництво є революційним, проривним підходом до менеджменту взагалі і управлінню якістю зокрема, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств без суттєвих капіталовкладень.

Для вітчизняних підприємств система ошадливого виробництва вкрай актуальна, тому що її використання може суттєво підвищити

конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг.

Послідовники ощадливого виробництва на Заході й в Азії, стверджують, що, наприклад, у таких галузях, як металургія або машинобудування, при використанні цього підходу найчастіше не потрібно закуповувати обладнання, змінювати матеріали і технології, не потрібно навіть нічого комп'ютеризувати. Нічого, крім менеджменту, тут не потрібно. Необхідно тільки вирішити всі організаційні проблеми – чітко до деталей налагодити весь процес виробництва, а також вирішити проблему мотивації персоналу на кожному робочому місці. Ця непроста задача вирішується в рамках системи адміністративного менеджменту.

***Щоб виробництво було ощадливим необхідна налагоджена система адміністративного менеджменту.***

Ідея ощадливого виробництва («lean production») уперше виникла і була реалізована в японській автобудівній компанії «Тойота» у 70-х роках минулого сторіччя. Реалізація ідеї ощадливого виробництва залишається й у наш час кращим зразком вирішення проблем управління. Японський професор Ясухіро Монден, що узагальнив і теоретично осмислив досвід автобудівної компанії «Тойота», писав у книзі, виданої у США в 1983 році, що ця система являє приклад комплексного управління. На його думку, досить ймовірно те, що наступний гігантський стрибок вперед у застосуванні нових методів управління виробництвом відбудеться не швидко.

Сучасний адміністративний менеджмент є лише частиною комплексного управління виробництвом, оскільки його предмет обмежується лише організацією самого управління.

***Суть ідеї ощадливого виробництва*** полягає у виявленні і виключенні з процесу виробництва всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій і операцій, що прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а отже, тільки шкодять підприємствам, збільшуючи собівартість продукції.

Система комплексного управління виробництвом компанії «Тойота» привернула увагу керівників усіх галузей японської економіки після нафтової кризи наприкінці 1973 року. Зіштовхнувшись з безпрецедентною інфляцією, викликаною зростанням витрат виробництва, більшість японських фірм зазнавали збитків, у той час як «Тойота» одержувала величезні прибутки.

На прикладі «Тойоти» стало очевидним, що структура підприємства повинна бути ощадливою і міцною. Багато японських компаній перебороли депресію після нафтової кризи завдяки тому, що цілком або частково впровадили комплексну систему управління «Тойоти» у себе. *Система «Тойоти» може зіграти, як писав Я. Монден важливу роль у поліпшенні організації не тільки американських і європейських фірм, але і фірм в усьому світі, особливо в автомобільній промисловості.*

***Основний принцип системи управління компанією «Тойота» говорить: виробництво необхідних деталей у потрібний час і у потрібній кількості.***

Реалізація даного принципу дозволяє знижувати витрати виробництва



за рахунок скорочення непотрібних проміжних вузлів і готових виробів. Для цього слід вирішити **три проміжні підзадачі**:

1) оперативне регулювання обсягу і номенклатури виробництва, що допомагає системі пристосовуватися до щоденних і щомісячних коливань попиту;

2) забезпечення якості на рівні, що дозволяє постачати для кожної наступної операції деталі вищої якості з боку суміжників;

3) активізація працівників, оскільки підприємство використовує трудові ресурси на шляху до головної мети.

Усі три задачі повинні вирішуватися у комплексі. Одна залежить від іншої. Жодну з них не можна успішно вирішити окремо, не вирішуючи інших.

**Стовпами комплексної системи управління компанією «Тойота» є перші два принципи:**

1) принцип **«точно у час»** («*just-in-time*»), що означає виробництво потрібного виду виробів у потрібній кількості й у потрібний час;

2) принцип **«автономізації»** (японською – «*дзидока*»), якщо спрощено, це означає самостійний контроль працівника за браком.

На основі реалізації принципів «точно у час» і «автономізації» досягається безперервність потоку продукції й адаптація виробництва до змін попиту за кількістю і номенклатурою продукції.

Два наступні принципи комплексної системи управління компанією «Тойота» – це:

1) принцип **«гнучкого використання робочої сили»**, що означає зміну чисельності робітників у залежності від коливань попиту;

2) принцип **«розвитку творчого мислення і впровадження конструктивних ідей»**.

Для реалізації принципів «точно у час» («*just in time*»), «автономізації», «гнучкого використання робочої сили», «розвитку творчого мислення і впровадження конструктивних ідей», що визначають вихідну основу комплексного управління компанією «Тойота», були розроблені відповідні методи. Деякі з методів комплексного управління компанією «Тойота», якщо скористатися термінологією Анрі Файоля, можна прямо віднести до технічної системи організації. Це, наприклад, такі **технічні методи комплексного управління**, як:

- система **«канбан»**, що використовується для забезпечення функціонування виробництва і роботи постачальників за принципом ««точно у час» («*just-in-time*»);
- методи **«вирівнювання»** виробництва продукції, пристосованого до змін попиту;
- **скорочення часу переналагодження** обладнання для виробництва продукції дрібними партіями;
- **схеми раціонального розміщення виробничого обладнання** для організації синхронізованих багатопредметних виробничих

потоків;

- *нормування операцій для забезпечення їх збалансованості*, а також ін.

Кожний з технічних методів окремо і комплексна система управління компанією «Тойота» у цілому стають по-справжньому життєвими, завдяки активізації людського фактору або застосуванню методів, що відносяться до забезпечення функціонування соціальної системи (того, що Анрі Файоль, образно назвав – соціальним тілом). Тому можна цілком обґрунтовано виділити відповідну групу соціально-трудоових методів.

До *групи соціально-трудоових методів* комплексної системи управління можна віднести:

- організацію і розвиток діяльності малих груп («кружків якості») щодо удосконалення виробництва;
- автономний контроль якості продукції безпосередньо на робочому місці самим робітником;
- використання робітників, що володіють декількома професіями, для забезпечення гнучкості виробництва;
- систему «функціонального управління», що використовується для поширення на все підприємство методів контролю якості продукції і управління витратами та ін.

Таким чином, технічні методи, що застосовуються у компанії «Тойота», визначаючи належну організацію виробництва, обумовлюють ефективне використання робочої сили, матеріалів і обладнання. Так, функціонування виробництва і робота постачальників за принципом «точно у час» («just-in-time») робить непотрібними запаси матеріалів на заводах. Запаси можуть бути цілком ліквідовані. Як наслідок не потрібними виявляються складські приміщення, зменшуються витрати на утримання виробничих запасів, зростає оборот капіталу.

У компанії «Тойота» не стали покладатися винятково на методи централізованого оперативно-виробничого планування, що визначає виробничі графіки відразу для всіх стадій виробничого процесу. Коли виробничий процес досить складний і продукція збирається з тисячі вузлів і деталей, важко реалізувати принцип «точно у час» («just-in-time»). Тому у компанії «Тойота» для регулювання виробничих потоків розробили і стали вперше використовувати систему «канбан», що служить засобом реалізації принципу «точно у час» («just-in-time»). Суть її полягає у наступному.

**«Канбан»** – це прямокутна картка в пластиковому конверті. Є картки двох видів (картка відбору і виробничого замовлення). У картці відбору вказується, кількість деталей, яка повинна бути узята з попередньої ділянки. У картці виробничого замовлення вказується, скільки деталей повинно бути виготовлено на попередній ділянці. Картки циркулюють усередині заводів, а також між підприємством і численними постачальниками. У картках указуються найменування і кількість деталей, які треба виготовити. Робітникам ділянки, що отримали замовлення, нічого не залишається, як

виробляти тільки таку кількість деталей, яка необхідна для ділянки, з якої надійшла картка. Робітники ділянки, для якої виконувалося замовлення, одержують з попередньої ділянки необхідні деталі в необхідній кількості й у потрібний час. Разом із забраною з місця складування партією виготовлених деталей направляється картка відбору. Картка виробничого замовлення залишається в місці складування виготовлених деталей, інформуючи про узяті їх кількість. У результаті виробничі ділянки на заводах компанії «Тойота» пов'язуються прямими зв'язками. Це дозволяє краще контролювати необхідну кількість продукції, що випускається.

Система «канбан» – це усього лише інформаційна система, функціонування якої стало можливим завдяки виконанню визначеного комплексу організаційно-технічних і соціально-економічних умов. Тому було би спрощенням зводити освоєння системи «канбан» до введення карток відбору і виробничого замовлення.

Робота системи «канбан» забезпечується збалансованістю виробництва, скороченням часу переналагодження обладнання, раціональним його розміщенням, нормуванням операцій і, що особливо важливо, активізацією людського фактору й автономним контролем якості продукції на робочих місцях.

Активізація людського фактору у компанії «Тойота» досягається в першу чергу на основі організації і розвитку діяльності малих груп («кружків якості») щодо удосконалення виробництва, а також методів функціонального управління.

На зборах «кружків якості» кожний робітник має можливість висувати пропозиції і пропонувати удосконалення. Діяльність щодо удосконалення виробництва допомагає скоротити число працівників і дати їм моральне задоволення від праці. Процес висування пропозицій сприяє підвищенню трудової моралі, ефективному вирішенню питань автоматизації виробничих процесів, скороченню часу підготовки виробництва, нормуванню операцій, поліпшенню схем розміщення обладнання і використання робочої сили.

Функціональне управління у компанії «Тойота» – це підхід, що забезпечує через функціональні наради керівництво виробленням і реалізацією загальної для всіх підрозділів підприємства політики з питань забезпечення якості і управління витратами. Слід відмітити, що розвиток творчого мислення і впровадження конструктивних ідей у виробництво через систему «кружків якості» і систему функціонального управління стають можливими, завдяки достатній мотивації персоналу японських компаній. Якщо порівнювати з американською, європейською, а тим більше з вітчизняною практикою і практикою країн ближнього зарубіжжя, то мотивація персоналу – це ключова проблема, яку успішно вирішують японські компанії у порівнянні з підприємствами інших країн.

Існують різні думки щодо причин високої мотивації персоналу японських компаній. Поширеною є думка, що висока мотивація персоналу японських компаній пояснюється причинами культурного порядку, що мають

глибокі історичні корені. Імовірно, що це так. Але усе до причин культурного порядку не зводиться і не може бути зведено. Інакше, який сенс вивчати японську практику, якщо її досягнення не можна використовувати в інших країнах? Професор Ясухіро Монден пише, що система «Тойота» є унікальною і революційною. Однак для використання системи «Тойота» закордонними підприємствами немає перешкод. Однак, впровадження системи є непростю справою. Причому складність застосування системи «Тойота» за кордоном пов'язана не з її технічними аспектами, а з факторами соціально-трудового характеру. *Необхідним є глибокий переворот у свідомості керівників і виконавців, щоб належним чином був мотивований персонал підприємства.*

### **10.3 Адміністративна система менеджменту й інформаційні технології**

Використання сучасних інформаційних технологій припускає належну організацію виробництва і управління. Інформаційні технології не можливо ефективно використовувати, не освоївши адміністративний менеджмент. При відсутності чіткої системи управління, низькому рівні дисципліни і виконавчості, незадовільному управлінні витратами інформаційні технології нічого не дадуть, крім серйозного «головного болю», пов'язаного з їх впровадженням.

Підприємства, що пропонують послуги у сфері інформаційних технологій, змушені займатися не своєю справою, намагаючись описувати роботу підприємств. Описувана система управління підприємством потрібна розробникам як об'єкт для автоматизації. Як наслідок, адміністративна система створюється у вигляді якоїсь теоретичної моделі, що найчастіше нереально описує роботу підприємства. У результаті підприємство продовжує жити своїм «безсистемним» життям. У підсумку замість полегшення процесу управління, може збільшитися кількість управлінських проблем. З'явилася ще одна дуже дорога проблема – автоматизована система, якою приходиться займатися, щоб підтримувати її життєдіяльність.

Система адміністративного менеджменту, як уже відзначалося, первинна. Спочатку потрібно її освоїти, налагодивши весь документообіг. Система повинна бути не тільки на папері, але й у головах персоналу. Підприємство повинно працювати в режимі ощадливого виробництва. Тільки після цього має сенс автоматизації адміністративної системи.

З позиції адміністрування автоматизація управлінських процесів – це послуга, що дозволяє автоматизувати обробку інформації.

Сенс впровадження інформаційних технологій втрачається, якщо не освоєна система адміністративного менеджменту. Ефект у більшості західних компаній від впровадження інформаційних технологій значно вище, ніж у багатьох вітчизняних тільки за однією причиною, – вони мають добре налагоджену систему адміністративного менеджменту.

Система адміністративного менеджменту первинна стосовно інформаційних технологій в управлінні.

#### **10.4 Адміністративна система менеджменту і система якості**

Сьогодні в Україні значна кількість видів продукції підлягає обов'язковій сертифікації. Частина продукції проходить добровільну сертифікацію. У промислово розвинених країнах сертифікація з'явилася в 20-ті роки минулого сторіччя, а державні системи сертифікації в 60-ті роки. Приблизно 90 % виробленої в Європі продукції проходить сертифікацію, що підтверджує відповідність продукції загальнозрозумілим, загальнообов'язковим і сформульованим у стандартах потребам і очікуванням споживачів.

Відповідність продукції, під якою розуміються технічні засоби, перероблені матеріали, інтелектуальна продукція і послуги, потребам і очікуванням споживачів забезпечується у підприємствах системами якості.

Системи якості, що використовуються, базуються на **державних стандартах серії ДСТУ ISO 9000** (відповідають міжнародним стандартам серії ISO 9000).

Крім того, у вітчизняній харчовій промисловості деякі підприємства освоїли спеціальні системи забезпечення безпеки продуктів харчування **НАССР (Система аналізу небезпек і управління критичними точками)**. Ведучі у світі автомобільні компанії при побудові своїх систем якості керуються стандартами QS 9000, у яких ідеї стандартів серії ISO 9000 розвинуті, а вимоги є більш жорсткими.

Багато закордонних компаній використовують системи менеджменту якості на базі концепції **«шість сигма»**, прагнучи передбачати і випередити можливі зміни, які викликаються зростаючими очікуваннями клієнтів, швидким розвитком технологій і глобальною конкуренцією. Система на базі концепції «шість сигма» дозволяє враховувати вимоги споживачів у всіх сферах діяльності підприємства.

Опис і удосконалення керованих процесів у межах освоєння адміністративної системи менеджменту є тією вихідною основою, на якій будується система якості будь-якого підприємства. Зазвичай, це тільки лише вихідна основа, але не сама система якості, як іноді невірнo вважають. Однак, безумовно, що без чіткого опису й ув'язування процесів створення системи якості неможливе.

Освоєння системи сучасного адміністративного менеджменту повинне передувати створенню системи якості. Якщо дана вимога не дотримується, то буде породжено багато паперових документів, що слабо впливають на реальний стан з якістю. Єдина реальна нагорода, яку у кращому випадку одержують підприємства після виконання всіх робіт, – це паперовий сертифікат. Тому для того, щоб реально запрацювала система якості, необхідна, насамперед, працююча адміністративна система менеджменту.

### **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ**

1. Розкрийте сутність поняття менеджмент

2. Розкрийте сутність поняття адміністративний менеджмент.
3. Назвіть напрями адміністративного менеджменту як навчальної дисципліни.
4. Охарактеризуйте основні школи та підходи управління.
5. Охарактеризуйте адміністративне управління як сферу діяльності виконавчо-розпорядчого характеру.
6. Розкрийте роль держави в житті суспільства.
7. Охарактеризуйте типові ознаки держави.
8. Що являє собою державна влада? Які її види відомі Вам?
9. Назвіть та розкрийте основні категорії державного управління.
10. Охарактеризуйте американський та європейський підходи до побудови державного управління.
11. Яким чином співвідносяться державне управління та менеджмент.
12. Яка значення відіграє законність у державному управлінні?
13. Дайте визначення понять «державний орган», «державна установа», «державне підприємство», «державна служба».
14. Охарактеризуйте принципи державного управління.
15. Дайте визначення, розкрийте сутність і зміст поняття «функція державного управління».
16. Охарактеризуйте найбільш відомі підходи до класифікації функцій державного управління.
17. Які види спеціальних функцій Вам відомі? Висвітліть сутність кожної з них.
18. Що таке організаційна структура державного управління? Розкрийте переваги та недоліки організаційних структур.
19. Які переваги та недоліки централізації і децентралізації державного управління?
20. Визначте сутність поняття контроль в державному управлінні. Які види контролю в державному управлінні Вам відомі? Охарактеризуйте їх.
21. Що спільного і відмінного в президентському і громадському контролі?
22. Означте і охарактеризуйте допоміжні функції державного управління.
23. В чому сутність стратегічного мислення?
24. Як Ви розумієте поняття «вимушена раціональність»?
25. Охарактеризуйте основні підходи адміністративного менеджменту.
26. В чому сутність підходу нового державного менеджменту.
27. Охарактеризуйте основні принципи адміністративного менеджменту, зокрема принципи прийняття управлінських рішень
28. Назвіть пріоритети адміністративного менеджменту.
29. Охарактеризуйте основні принципи організаційної діяльності.
30. Назвіть та розкрийте сутність принципів оптимальності та управління якістю.
31. Дайте визначення поняття «методи адміністративного управління».
32. Охарактеризуйте класифікацію та сферу практичного застосування методів державного управління.
33. Назвіть характерні риси методів державного управління.
34. Розкрийте сутність, ознаки та форми вираження організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів державного управління.
35. Охарактеризуйте регламентаційні та нормативні методи.
36. Дайте характеристику системі економічних методів державного управління, опишіть їх сфери впливу та застосування.
37. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи державного управління за видами, змістом і практичним застосуванням.
38. Визначте роль психологічного впливу в регулюванні управлінських відносин.
39. Розкрийте специфічну роль методів примусу та переконання у практичному вирішенні питань управління.
40. Наведіть приклади методів використання соціально-психологічних методів

- управління в діяльності керівника державної установи.
41. Наведіть сучасне визначення поняття "прийняття управлінських рішень".
  42. Назвіть етапи процесу раціонального прийняття управлінських рішень.
  43. Що таке проблемна ситуація?
  44. Які основні різновиди проблемних ситуацій?
  45. Як Ви розумієте поняття "модель державного управління"?
  46. Назвіть пріоритетні аспекти прийняття управлінських рішень на державному рівні?
  47. Як Ви розумієте політичний аспект прийняття управлінських рішень?
  48. У чому сутність мотиваційного аспекту прийняття управлінських рішень?
  49. Дайте визначення та розкрийте сутність поняття "апарат державного управління"(адміністративний апарат).
  50. Які специфічні ознаки апарату державного управління?
  51. Що таке орган державного управління? За якими ознаками класифікують органи державного управління? Які їх види Ви знаєте?
  52. Розкрийте сутність поняття і правовий статус органів виконавчої влади.
  53. Назвіть вищий орган виконавчої влади в Україні.
  54. Охарактеризуйте основні повноваження Президента України.
  55. Дайте характеристику повноважень Верховної Ради України.
  56. Яка структура і компетенція Кабінету Міністрів України?
  57. Які повноваження і компетенція Прем'єр-міністра України?
  58. Охарактеризуйте сучасний склад центральних органів виконавчої влади в Україні.
  59. Які функції і повноваження Міністерства України?
  60. Визначте місце державних комітетів в системі центральних органів виконавчої влади України. Наведіть приклади Державних комітетів України та їх функцій.
  61. Які завдання, склад і призначення центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом в Україні, зокрема служб та інспекцій? Наведіть приклади центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом.
  62. Охарактеризуйте правовий статус, основні завдання та типову структуру місцевих державних адміністрацій.
  63. Які управлінські функції у своїй роботі реалізують місцеві державні адміністрації?
  64. Дайте визначення та розкрийте сутність поняття управління персоналом. Які аспекти складають управління персоналом?
  65. Який чином здійснюється управління персоналом на рівні держави?
  66. Які головні завдання державної політики у сфері державної служби?
  67. Які основні напрями діяльності Національного агентства України з питань державної служби (Головдержслужби України)?
  68. Охарактеризуйте основні принципи державної служби.
  69. Яким чином класифікуються посади державних службовців в Україні? Які категорії і ранги державних службовців вирізняють в Україні?
  70. Дайте характеристику правового статусу державних службовців, державних органів та їх апарату. Які права мають державні службовці?
  71. Які обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу, діють в Україні?
  72. Які особливості дисциплінарної відповідальності держслужбовців?
  73. Назвіть основні методи професійного підбору кадрів для державної служби та основні вимоги до державних службовців.
  74. Охарактеризуйте матеріальне та соціально-побутове забезпечення державних службовців.
  75. Які особливості пенсійного забезпечення державних службовців.
  76. Яку відповідальність несуть державні службовці за порушення законодавства в Україні?
  77. Охарактеризуйте чинники, що найбільше впливають на роботу керівника.
  78. Назвіть основні складові елементи адміністративної культури.

79. Які якості можна віднести до адміністративних цінностей організації?
80. Визначте основні сучасні методи формування адміністративної культури.
81. Визначте особливості діяльності керівника в органах державної влади та управління України.
82. Які негативні якості спостерігаються в діяльності керівників в органах державної влади та управління України? Які можливі при цьому наслідки?
83. Що таке організація діяльності державних службовців?
84. Назвіть основні види поділу та кооперування праці. Яке їх значення в організації діяльності державних службовців?
85. Які переваги і перешкоди творчого характеру праці державних службовців?
86. Розкрийте сутність і значення регламентування посадових обов'язків в організації діяльності державних службовців.
87. Означте основні обов'язки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
88. Охарактеризуйте взаємозв'язок між розподілом завдань та делегуванням повноважень.
89. Дайте визначення і розкрийте сутність планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.
90. Яким чином здійснюється контроль виконавської та трудової дисципліни державних службовців?
91. Дайте визначення поняття *бюрократія*. Які риси притаманні діяльності бюрократії?
92. Що таке бюрократизм? Які його характерні ознаки?
93. Якими нормативними актами регламентується стан умов праці на робочих місцях усіх державних службовців?
94. Як Ви розумієте поняття стиль державного управління; стиль керівництва?
95. Розкрийте сутність понять комунікації в управлінні; зв'язки з громадськістю.
96. Дайте визначення понять імідж, імідж державного службовця.
97. Яке значення має імідж для ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування?
98. Назвіть основні складові іміджу державного службовця.
99. Яке значення комунікаційного забезпечення у формуванні іміджу керівника?
100. Означте позитивні і негативні комунікативні якості державного службовця. Визначте та охарактеризуйте аспекти позитивного іміджу державного службовця.
101. Що таке влада та які її прояви? Які джерела влади вам відомо?
102. Охарактеризуйте статус державних службовців, їх складові.
103. Опишіть лідерські якості керівника.
104. Дайте визначення поняття ефективність адміністративного менеджменту.
105. Охарактеризуйте підходи та аспекти оцінки ефективності адміністративного менеджменту.

#### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Кодекс від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80732-10>
3. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
5. Бюджетний кодекс України: Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>



6. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
7. БАКУМЕНКО В. Д., ТИМЦУНИК В. І. Адміністративний менеджмент : Навчальний посібник / В. Д. БАКУМЕНКО, В. І. ТИМЦУНИК.// - К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2012. – 334 с. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни
8. «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
9. Новиков Б. В., Сініок Г. Ф. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2004. 560 с.
10. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
11. Велещук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с .
12. Велещук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч. посібник / За заг. ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ТНЕУ «Економічна думка». 2011. 320 с .
13. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. Львів: Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка». 2008. 244 с.
14. Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента : учебник. СПб, 2010. 126 с.
15. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник. М. НИЦ-ИНФРА. 2014. 416 с.
16. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ. 2010. 130 с
17. Немцов В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ТОВ “УВПК” ЕксОб. 2006. 392 с.
18. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.
19. Державний класифікатор управлінської документації. ДК 010-98.-К.: Держстандарт України, 2004. 50 с.
20. Удосконалення діагностики антикризового управління Підприємством у системі управлінської діагностики = The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics / Руслан Скриньковський, Наталія Павленчик, Соломія Леськів, Гжегож Павловські // Traectoria Nauki = Path of Science. – 2017. – Vol. 3, N 11. – P. 4001–4009.

#### ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ІНТЕРНЕТ:

1. Президент України. URL: <http://www.president.gov.ua>
2. Верховна Рада України. URL: <http://www.rada.gov.ua>
3. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
5. Міністерство фінансів України. URL: <http://minfin.kmu.gov.ua>
6. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua>
7. Міністерство промислової політики. URL: <http://www.industry.kmu.gov.ua/control/uk/index>
8. Головне управління статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Науково-практичний журнал «Менеджмент сьогодні». URL: <http://grebennikon.ru/journal-6.ht>