

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**М. М. Новікова**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)»**

(для студентів усіх форм навчання напряму підготовки

6.030601 – Менеджмент)

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2016**

**Новікова М. М.** Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 98 с.

Автор М. М. Новікова

Рецензент д-р екон. наук, проф. Н. О. Кондратенко

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол засідання № 1 від 31 серпня 2016 р.*

© М. М. Новікова, 2016

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016

## ЗМІСТ

МОДУЛЬ 1 АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	5
ТЕМА 1 ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	5
1.1 Основоположники теорії адміністративного менеджменту .....	5
1.2 Сучасна концепція адміністративного менеджменту та її критика.....	8
1.3 Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту.....	12
ТЕМА 2 СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ.....	13
2.1 Основні категорії адміністративного менеджменту.....	13
2.2 Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура. ....	16
2.3 Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.....	18
2.4 Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.....	21
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ТЕХНОЛОГІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	25
ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	25
3.1 Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні .....	25
3.2 Види і методи адміністративного планування .....	28
3.3 Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні.....	34
3.4 Процес адміністративного планування.....	37
ТЕМА 4 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ .....	40
4.1 Організація структури адміністрації підприємства.....	40
4.2 Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства .....	42
4.3 Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.....	49
4.4 Організація праці підлеглих .....	56
ТЕМА 5 МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ .....	58
5.1 Форми мотивування адміністративних працівників .....	58
5.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління .....	63
ТЕМА 6 КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	64
6.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи .....	64
6.2 Види адміністративного контролю .....	66
6.3 Інструменти адміністративного контролю .....	68
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	70

ТЕМА 7 АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ .....	70
7.1 Особливості адміністративних методів управління .....	70
7.2 Види адміністративних методів управління .....	72
7.3 Природа адміністративної влади .....	75
ТЕМА 8 АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	77
8.1 Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту .....	77
8.2 Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією .....	79
8.3 Організація виконання управлінських рішень .....	83
8.4 Контроль за виконанням управлінських рішень .....	86
ТЕМА 9 СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	88
9.1 Первинність адміністративної системи менеджменту .....	88
9.2 Адміністративний менеджмент і ощадливе виробництвом товарів (надання послуг) .....	88
9.3 Адміністративна система менеджменту й інформаційні технології .....	93
9.4 Адміністративна система менеджменту і система якості .....	94
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	95

# МОДУЛЬ 1 АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### ТЕМА 1 ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 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

*Адміністративний менеджмент* – це діяльність по управлінню всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, що направлена на вирішення завдань, які пов'язані з їх місією та створення в колективі найкращих умов для її реалізації.

Одним із засновників теорії адміністративного менеджменту є А. Файоль.

Концептуальний базис досліджень Файоля виділяє в будь-якому підприємстві два організму: матеріальний і соціальний. Перший включає сама праця, засоби праці і предмети праці в їх сукупності, під другий – відносини людей у процесі праці. Ці відносини і стали власне предметом вивчення Файоля. Їм були зроблені спроби обґрунтувати необхідність і можливість створення особливої науки управління людьми як частини загального вчення про управління підприємством.

Адміністрування, на думку А. Файоля, є основою управління, яке включає шість основних груп операцій управлінської діяльності:

- технічну і технологічну (виробництво, виготовлення, переробка);
- комерційну (закупівля, продаж, обмін);
- фінансову (залучення капіталів і ефективне управління ними);
- охоронна (охорона власності і фізичних осіб);
- облікову (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, статистика);
- адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Керівництво переліченими операціями Файоль ідентифікував як загальне управління, а основну увагу зосереджував на адміністративні операції, суть яких полягає в управлінні персоналом. Він висунув рекомендації про використання санкцій як основного методу управлінського впливу.

Збагатили світову науку 14 принципів управління Файоля (тобто фундаментальних, або універсальних, правил). При цьому головний його внесок у теорію управління полягає в тому, що він представив управління як універсальний процес і сформулював принципи ефективного управління. Він, зокрема, стверджував, що вся діяльність підприємства, спрямована на підвищення ефективності, успіх, може бути підрозділена на вищеперелічені шість груп, або сфер.

У будь-якому підприємстві незалежно від його масштабів, як стверджує Файоль, завжди присутні ці шість сфер (груп) діяльності. Не останнє місце серед них займає шоста група, тобто власне управління. Саме для неї він і сформулював свої принципи і функції.

Принципи управління Файоля полягають у наступному.

1. **Поділ праці** передбачає розширення спеціалізації, що неминуче призводить до підвищення кваліфікації виконавців, а отже, і до зростання обсягів виробництва і якості продукції. Спеціалізація дозволяє скоротити число цілей, на які повинні бути спрямовані увагу і зусилля працівників.

2. Під **владою і відповідальністю** працівника розуміється, що, реалізуючи своє право віддавати накази і розпорядження, надавати та передавати повноваження, він одночасно приймає на себе відповідальність.

3. **Дисципліна** означає слідування угодам, досягнутим між підприємством і найманими працівниками. Дисципліна забезпечується багатьма факторами, в тому числі справедливими санкціями.

4. **Єдиноначальність** припускає, що виконавець, щоб не допускати конфліктів при виконанні розпоряджень, повинен підкорятися тільки одному начальнику.

5. **Єдність напрямку дій** має на увазі, щоб люди, зайняті в одних сферах діяльності, підпорядковувалися одним цілям і діяли але єдиним планом.

6. **Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним** полягає в тому, що менеджер повинен забезпечити підпорядкування інтересів працівників інтересам підприємства. Превалювання цілей підлеглих на цілями підприємства неприпустимо.

7. **Винагорода персоналу:** справедлива оплата за роботу являє собою важливий стимул до праці (хоча Файоль підкреслював, що досконалої системи стимулювання немає).

8. **Централізація і децентралізація** – даний принцип полягає в забезпеченні прийнятної пропорції між централізацією і децентралізацією, здатною змінюватися залежно від конкретних умов. Особливу важливість набуває визначення міри, яка може забезпечити найкращі результати.

9. **Скалярний ланцюг** являє собою ієрархічну залежність, а значить, і підпорядкованість керівників підприємства різних рівнів (зверху вниз). При цьому повинна дотримуватися необхідна прийнятність між кількістю рівнів управління і числом підлеглих одному керівнику.

10. **Порядок** передбачає дотримання як матеріального, так і соціального порядку. Перший з них зводить до мінімуму втрати робочого часу і забезпечує раціональне витрачання матеріалів. Другий – ефективну організацію праці.

11. Принцип **справедливості** повинен супроводжувати відносини між керівниками і співробітниками.

12. **Стабільність робочого місця персоналу.** Успіх будь-якої діяльності обумовлений наявністю стабільних управлінських кадрів. Посередній, але постійно працюючий керівник краще талановитого менеджера, який не дорожить своїм робочим місцем.

13. Принцип *ініціативи* означає, що всім співробітникам організації повинні надаватися можливості для прояву активності, здатності до пошуку, самостійності.

14. *Корпоративний дух*. Гармонійні відносини персоналу організації формують сприятливу корпоративну середу. Файоль писав: «Необхідний справжній талант, щоб координувати зусилля, заохочувати захопленість, використовувати можливості кожного працівника і нагороджувати кожного але його заслугах без примусу можливої заздрості і порушення гармонійних відносин».

З теорії А. Файоля керівник повинен:

- добре знати свій персонал;
- звільняти працівників, які нездатні працювати на результат;
- добре знати умови договору працівника з підприємством;
- бути прикладом для підлеглих;
- проводити наради з підлеглими для узгодження виробничих цілей і завдань;
- не завантажувати свої управлінські обов'язки дрібними питаннями;
- домагатися серед персоналу атмосфери дієвості, ініціативи, свідомості виконання спільної справи.

Значний внесок у розвиток теорії адміністративного менеджменту належить *Макс Веберу*, який був відомим німецьким соціологом. Більшість його робіт, написаних на початку XIX ст., присвячувалися розвитку теорії структур влади і описували організаційну діяльність на основі відносин влади. Він розробив тип ідеальної організації, яку назвав бюрократією. Ідеальна організація в його уявленні характеризувалася чітким поділом праці, ясно визначеною ієрархією, конкретними правилами та інструкціями, а також безособовим управлінням за допомогою чіткого визначення посадових обов'язків. Вебер визнавав, що в реальній практиці такої «ідеальної бюрократії» не існує і що вона, швидше, є виборчої моделлю реального світу. В основі його теорії про роботу і про те, як робота може виконуватися у великих колективах, лежить саме ця модель. Дана теорія визначила структурна побудова багатьох сучасних великих організацій. Ідеальна бюрократія за Вебером має наступні характеристики [8].

1. *Поділ праці*. Робочі завдання розбиваються на прості, рутинні і чітко визначені завдання.

2. *Ієрархія влади*. Відділи і посади об'єднуються в ієрархічну структуру, в якій робота кожного працівника, що займає нижчу посаду, управляється і контролюється вищестоящим співробітником.

3. *Формальний відбір*. Всі члени організації повинні відбиратися на основі їх кваліфікації, рівень якої визначається на іспиті, або у відповідності з їх досвідом і підготовкою.

4. *Формальні правила та процедури*. Щоб забезпечити однорідність і регулювати дії службовців, менеджери повинні суворо дотримуватися формальні організаційні правила.

5. **Неупередженість.** Правила повинні виконуватися всіма, і відповідно методи контролю повинні застосовуватися до всіх службовцям однаково, без особистих переваг.

6. **Орієнтованість на кар'єру.** Менеджери є посадовими особами (а не власниками господарських одиниць, якими вони управляють). Вони отримують фіксовану заробітну плату і просуваються нагору по службових сходах в межах своєї організації. Виключно важливо тому менеджеру створити умови для кар'єрного зростання.

За визначенням Вебера, основні концепції бюрократії в чому збігаються з принципами наукової організації управління. Обидва цих поняття підкреслюють раціональність, передбачуваність, неупередженість, технічну компетентність та авторитаризм. Роботи Вебера, на відміну від робіт Тейлора, не носили настільки очевидного практичного характеру, однак розроблений ним «ідеальний тип» організації і сьогодні підходить для опису багатьох реально функціонуючих організацій.

## 1.2 Сучасна концепція адміністративного менеджменту та її критика

Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного оновлення системи державного управління. Певним проривом в цій області можна вважати адаптацію ефективних управлінських бізнес-технологій в державне управління. Країни з англосаксонською моделлю державного управління підтвердили ефективність цього підходу.

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.

Результативні адміністративні реформи об'єднує методологічна основа. Для початку було чітко виписано критерії і стандарти державної послуги і її якості; було визначено регламент дій чиновників всіх рівнів. Мав місце акцент на адмініструванні державної діяльності – адміністративному менеджменті державних організацій.

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.

Серед вчених не існує єдиного підходу до визначення адміністративної реформи. Можна виділити 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.

Проведення адміністративної реформи обумовлено появою наднаціональних інститутів, глобальною конкуренцією та розвитком громадського суспільства. Виникає питання: чи може бути ефективним процес впровадження концепції New Public Management в країнах, де стартові умови суттєво відрізняються від західних країн?

Якщо проаналізувати стан впровадження елементів нового державного менеджменту в адміністративну реформу України, то має місце наявність інституціонального середовища , яке не сприяє прискоренню реформування. Крім нерозвиненості належною мірою багатьох інститутів, характерних для західних країн і необхідних для успішного реформування взаємовідносин держави і суспільства в відповідно до концепції нового державного менеджменту, в Україні додатковий негативний вплив має відсутність спланованого взаємозв'язку програм реформування в області державного управління, відсутність політичної волі керівництва країни для подолання опору державного апарата змінам.

Світовий досвід свідчить про складний шлях реформування державних адміністративних систем. В класичній економічній літературі існують різні моделі адміністрування. Дж. Лоулін визначає наступні моделі адміністративного менеджменту: англосаксонську, німецьку, французьку, скандинавську. Кожна країна нагромаджувала власний досвід у сфері адміністративних реформ. Цей досвід має істотні особливості, обумовлені політичними, історичними, правовими і культурними особливостями конкретної держави.

Для країн англосаксонської моделі притаманна публічність уряду, децентралізація та використання наукового підходу в управлінській практиці.

У німецьких традиціях адміністративного управління держава розглядається у поєднанні з суспільством та використання програмно-цільового підходу до формування національної стратегії.

У французькій моделі адміністративного менеджменту має місце унітарна держава, поділена на райони, для керівництва якою створена система уніфікованих місцевої влади.

Скандинавська модель адміністративного менеджменту передбачає органічні відносини між державою і суспільством, розподіл держави на території і достатньо високий рівень децентралізації.

Незважаючи на певні відмінності вектор адміністративних реформ можна вважати загальним. Глибина впровадження нового адміністративно-державного менеджменту в систему державного управління визначає радикалізм проведених змін; якщо деякі країни орієнтуються на всебічні перетворення, інші прагнуть незначних модифікацій при збереженні існуючого устрою.

Експерти ООН з питань адміністративно-державної діяльності стверджують, що в цій сфері в сучасних умовах необхідно застосовувати нові підходи. Впровадження в систему державного управління України концепції нового адміністративно-державного менеджменту дозволить оживити реалізацію адміністративної реформи.

Концепція адміністративного менеджменту піддавалася критиці з боку практиків та теоретиків за відсутності гнучкості, мобільності та інших ознак, які необхідні для ефективної діяльності сучасного підприємства. Адміністративна школа, визначаючи значення людського фактора, не ставила своєю ціллю вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

У таблиці 1.1 показані ключові недоліки в організаційних системах, що використовують бюрократичні підходи, так і основні риси організацій, що приходять їм на зміну.

Таблиця 1.1 –Ключові зміни в організаційних системах

Сутність бюрократичної організації	Причини ефективності бюрократії у минулому	Причини неадекватності бюрократії	Елементи, які приходять на зміну бюрократії
1	2	3	4
Ієрархічний ланцюг команд	Бюрократія принесла порядок в організацію Керівники ввели порядок свого домінування над підлеглими	Бюрократія не в змозі управляти в складних ситуаціях Домінування однієї форми – не найкращий спосіб удосконалення організації	Візія та цінності. Робочі групи (із принципом самоуправління). Горизонтальна координація. Неформальні системи. Наявність вибору. Незалежний внутрішній споживач.
Спеціалізація. Організація діяльності на основі посадових обов'язків.	Бюрократія досягла ефективності, використовуючи розподіл праці. Концентрація інтелектуального потенціалу в центрі організації.	Бюрократія не підтримує інтенсивних міжпосадових зв'язків і постійної координації на одному рівні.	Багатопрофільність спеціалістів і інтрапідприємництво.

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
	Бюрократія створила відчуття справедливості.	Зберігається необхідність в нормах та правилах, однак	Гарантовані права. Інститути свободи та колективності.
Єдині правила для всіх.	Надала та закріпила владу за керівниками.	вони повинні бути іншими (демократичнішими).	
Стандартні процедури	Бюрократія забезпечила жорстку організаційну пам'ять. Надала можливість використовувати некваліфіковану робочу силу. Подолала застарілі методи роботи.	Бюрократія повільно реагує на зміни. Не узгоджується із труднощами, що виникають, не стимулює взаємозв'язки.	Самоуправління. Вплив ринку і моралі суспільства.
Кар'єра працівників, їх просування за службу	Бюрократія культивувала лояльність до організації. Створила механізми передачі досвіду управлінців і професіоналів.	Зниження кількості керівників і підвищення попиту на кваліфікованих робітників. Обмеження можливості підвищення за посадою.	Кар'єра на основі професійного зростання. Розширення умов високого рівня результативності. Підвищення оплати праці із зростанням кваліфікації.
Міжособистісні взаємовідносини	Бюрократія зменшила домінування принципу приналежності до сім'ї. Допомогла лідерам ввести жорстку дисципліну і прийняття жорстких рішень.	Інформаційномістка робота вимагає розширення взаємовідносин між працівниками.	Широку взаємовідносини між працівниками. Наявність вибору. Велика орієнтованість на результати.
Координація зверху.	Бюрократія дала змогу керувати некваліфікованою робочою силою. Організувала жорстке управління в галузях з рутинною роботою та високою плинністю кадрів.	Високоосвічені робітники готові до самоуправління.	Самоуправляючі команди. Горизонтальні зв'язки і співробітництво. Скорочення кількості трудоміких та рутинних робіт через НТП.

### 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. Інша справа, що в деяких організаціях безлад і невпевненість настільки звичні і постійні, що мало не зведені в ранг корпоративних стандартів. 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, заздалагод складаючи план дій.

Однак невизначеність та хаос часто є джерелом виникнення інновацій за умови вмілого використання адміністративних методів управління. Так зокрема у компанії Google багато інноваційних ідей виходять не від команди менеджерів, а з'являються переважно в той час, який технічний персонал офіційно має право витратити на що завгодно. На це спеціально відводиться 20 % робочого часу інженерів.

Менеджери і керівники (аж до генеральних директорів) працюють за складнішою схемою: вони витрачають 70 % часу на виконання основних завдань (за головними напрямками діяльності підприємства – розвиток пошукової системи і розміщення в ній реклами), 20 % – на суміжні завдання (наприклад, по сервісах Google News, Google Earth і Google Local); а 10 % часу відводять абсолютно новим справам (скажімо, ініціативам розвитку Wi-Fi).

Засновники компанії (Ларрі Пейдж і Сергій Брін) теж працюють за правилом 70/20/10, проте вирішують при цьому в основному інноваційні завдання. Так, Брін досліджує математичні засоби покращення якості пошуку, а Пейдж займається новим форматом рекламних оголошень.

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.

Інколи адміністратор настільки завантажений, постійно отримуючи нові завдання, що записувати і сортувати їх він вважає заняттям не тільки непотрібним (все одно всього не врахуєш), але і шкідливим (мовляв, на це буде витрачатися дорогоцінний час, який можна витратити з більшою користю). Однак в умовах хаосу дуже важливо почати хоч щось контролювати – щоб створити «острів стабільності» або, іншими словами, точку опори, звідки почнеться наступ на невизначеність, поступово збільшуючи частку запланованих завдань у своїй роботі. Доцільно розпочинати це робити сьогодні, зараз, з даного моменту, з цього завдання, а потім розширювати зону контролю – до одного дня, тижня і т. д. Це зміцнить впевненість керівника, створить передумови для досягнення стабільності. 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**

Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту.

Адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядницькі форми управління.

Адміністративний менеджмент – це розробка і прийняття управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями і контроль їх виконання.

Адміністративний менеджмент – специфічна категорія і вид діяльності, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій. Структурованість відносин у рамках таких організацій є специфічною відмінністю адміністративного управління як діяльності.

Характерні риси адміністративного менеджменту були визначені в рамках адміністративної школи управління, а також концепції бюрократії. До них належать:

- функціональний поділ праці;
- повноваження і відповідальність;
- чіткі правила й інструкції, що визначають порядок виконання роботи і відповідальність працівників;
- ієрархія й інші.

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.

Проте, більшість ефективних і діючих управлінських методів, технологій, способів і інструментів з'явилися і пройшли апробацію саме в бізнесі, і лише потім інтегрувалися в систему публічного адміністрування.

Сфера інтересу дисципліни, що вивчається, обмежена адміністративним менеджментом саме в бізнес-організаціях (business administration).

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.



Рисунок 2.1 – Адміністративний менеджмент як система

Вплив суб'єкта адміністративного управління на об'єкт являє собою процес адміністративного менеджменту і здійснюється шляхом виконання

суб'єктом адміністративної функції за допомогою використання визначених адміністративно-управлінських технологій і адміністративних методів управління

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. На думку багатьох експертів, усі великі, середні і малі компанії на Заході й в Азії, у тому числі такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW, Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-Cola, McDonald's, у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління.

Система адміністративного управління за 100 років настільки увійшла в практику управління на Заході й в Азії, що сучасні західні фахівці з управління і керівники навіть не уявляють, що десь управління може будуватися інакше – може бути безсистемним.

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. Опора на сучасну систему адміністративного менеджменту дозволяє впевнено і гідно конкурувати на вітчизняних і закордонних ринках.



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.

Відповідно до цього, цілісна система адміністративного управління складається з двох взаємозалежних підсистем:

- підсистема I – Система адміністративного управління підприємством, або Організаційна система управління;
- підсистема II – Система адміністративного управління персоналом, або Раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

**ПІДСИСТЕМА I: Система адміністративного управління підприємством «Організаційна система управління»**

Організаційна система відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити у підприємстві для виконання її цілей і задач.

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;

**ПІДСИСТЕМА II: 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.

Задача Раціональної моделі трудових відносин: забезпечити високий рівень продуктивності і якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на кожному робочому місці, за рахунок правильного регулювання трудових відносин і використання ефективної системи оплати праці.

Складові частини Раціональної моделі трудових відносин:

- уніфікована тарифна система;
- уніфікована результуюча система;
- уніфікована система участі персоналу у доходах (прибутках);

Принципи регулювання трудових відносин:

- єдиноначальність (у кожного працівника тільки один начальник — безпосередній керівник);
- неухильне підпорядкування кожного працівника своєму безпосередньому керівнику;
- суворі дисципліна і порядок;
- єдині правила співробітництва для всього персоналу;
- відповідність грошової винагороди витратам праці;
- персональний підхід до заробітної плати кожного працівника.

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.

Насправді, управління на Заході й в азіатських країнах розвивалося у такому порядку: спочатку у всіх компаніях була впроваджена і налагоджена система адміністративного управління (AMS), потім вони налагодили ощадливе виробництво (lean production), потім автоматизували систему адміністративного управління шляхом впровадження ERP-систем, далі ввели сертифікацію системи управління якістю за стандартами ISO.

Таким чином, 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**

У самому загальному контексті до *адміністрації* звичайно відносять посадових осіб, керуючий персонал якої-небудь установи, підприємства. Це визначення суб'єкта управління (адміністрування) є найбільш широким, пов'язане з організаційною діяльністю адміністрації в сфері управління організаціями публічного і приватного права.

Таким чином, 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. Ряд дослідників і практиків відносить до адміністрації керівників усіх рівнів, що перекликається зі складом менеджменту підприємства. Однак, слід погодитися з підходом, відповідно до

якого 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, гіпотетично представлена як найбільш узагальнений суб'єкт управлінського процесу, 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.

Деталізація й адаптація цілей підприємства стосовно до підрозділів, постановка і вирішення конкретних задач, як правило, делегуються адміністрацією нижчестоящим керівникам управлінських і виробничих підрозділів 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, завідаю) 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. Для цього необхідна організація документообігу і діловодства, а також інформаційне забезпечення процесів управління.

Адміністрування припускає наявність у підприємстві:

– систематизованого зведення положень, регламентів і правил (пакет документів, що розподіляють і регламентують права, обов'язки і відповідальність підрозділів і співробітників підприємства);

– основних підходів, принципів, порядків (пакет штатних процедур функціонування підрозділів і співробітників підприємства, що забезпечує досягнення поставлених цілей), якими постійно керується управлінський персонал підприємства у своїй практичній діяльності.

Важливим є те, що у всіх цих документах узагальнюється і закріплюється накопичений кращий досвід встановлення і досягнення цілей підприємства. Одним з визначальних обґрунтувань виділення і застосування адміністрування в якості інструменту забезпечення функціонування підприємства є необхідність забезпечення чіткого дотримання встановлених правил діючим механізмом контролю виконання і відповідальності.

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. У реальних умовах у залежності від статуту, форми й інших визначальних факторів у підприємстві формується досить різноманітний склад і відповідний зміст адміністрування.

Конструкційно-інтеграційні прояви адміністрування в менеджменті, що найбільш часто зустрічаються, реалізуються у вигляді таких процедур, як:

1) регламентація системи і процесу цілеполягання, що забезпечує розробку, побудову і реалізацію дерева цілей підприємства;

2) розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій і універсальних дій між працівниками і підрозділами підприємства;

3) організація побудови і реалізація процесу менеджменту шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у процес;

4) вироблення, адаптація і застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розробки і здійснення впливу 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.).

Таблиця 2.1 – Зміст функції адміністрування

Складова функція	Дії з реалізації даної функції
Встановлення цілей	Визначення майбутнього стану підприємства
Розробка стратегії	Визначення способів досягнення мети
Планування роботи	Визначення задач конкретним виконавцям
Проектування роботи	Визначення робочих функцій виконавців
Мотивування роботи	Цілеспрямований вплив на працівника
Координація роботи	Узгодження зусиль виконавців
Облік і оцінка роботи	Вимір результатів і їх аналіз
Контроль роботи	Співставлення результатів з цілями
Зворотний зв'язок	Корегування цілей

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

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольно-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**

Прихильники адміністративної школи в управлінні, описуючи управлінські функції, представляли діяльність керівника (менеджера) як процес, хоча і були схильні трактувати елементи управління як незалежні один від одного.

Процесний підхід у менеджменті, початок якому було покладено прихильниками адміністративної школи, у теперішньому вигляді склався тільки в 50–ті роки минулого сторіччя. Процесний підхід дозволив синтезувати попередні досягнення менеджменту в єдину динамічну модель.

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 деякій конкретній 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 підлегли 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; та 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, організувати, мотивувати та

контролювати. Прийняття рішень керівником становить основний зміст його діяльності.

Первинні функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль) називають ще загальними (основними) функціями управління, тому що вони здійснюються в будь-якому підприємстві і на будь-якому рівні управління. Загальні (основні) функції управління відображають зміст процесу управлінської діяльності як деяку сукупність визначених послідовно виконуваних видів робіт, які відносно самостійні, але тісно взаємозалежні між собою.

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.

Здійснення первинних функцій і об'єднуючих їх сполучних процесів уможливорює координацію спільної діяльності персоналу. У ролі координаторів спільної діяльності персоналу виступають керівники вищої, середньої і низової ланок управління. Керівники безпосередньо приймають рішення в рамках наданої їм компетенції, пов'язуючи і координуючи процес 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. Усі без винятку адміністративні операції розподіляються за стадіями управлінського циклу або безпосередньо, або ж відносяться до інших (нерозподілених) операцій.

Іншою вихідною основою класифікації (розподілу) адміністративних операцій є функціональна область, що відноситься до роботи, яку виконує підрозділ для підприємства в цілому. Функціональні області первинні стосовно підрозділів. Установлення функціональних областей підприємства повинно передувати формуванню підрозділів. У залежності від обсягу управлінської роботи для роботи у визначеній функціональній області може створюватися один або більше підрозділів. Робота визначеного підрозділу може також охоплювати різні функціональні області. Адміністративні операції, що класифіковані (розподілені) за функціональними областями управлінської діяльності, складають конкретні (специфічні) функції управління.

При розгляді процесу управління з позицій поділу управлінської праці за визначеними функціональними областями, то найважливішими ознаками будь-якої функціональної області діяльності підприємства (кожної зі сторін або частин підприємства) виступають:

- по-перше, напрямок управлінського впливу або регулювання (родова ознака класифікації);
- по-друге, предмет управлінського впливу або регулювання (видова ознака класифікації).

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).

При цьому поряд із традиційними уявленнями про управління як про діяльність, що здійснюється за допомогою вертикального розподілу праці між керівниками різного рангу і спрямовується на координацію роботи лінійних і функціональних підрозділів, затверджувалося уявлення про адміністративно-управлінські технології, що дозволяють виділяти крос-функціональні і функціональні процеси (бізнес-процеси й адміністративні процедури) і управляти ними.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ТЕХНОЛОГІЯ 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 нормативно-правової 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. Правильне їхнє застосування створює передумови для ефективної роботи, зменшує можливість появи негативних результатів.

Уперше принципи планування були сформульовані ще А. Файолем. У 1916 р. у книзі «Загальне і промислове управління» він виділив чотири основних принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Згодом Р. Акофф доповнив їх п'ятим принципом – участі.

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 ззовні 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 (рис. 3.1):

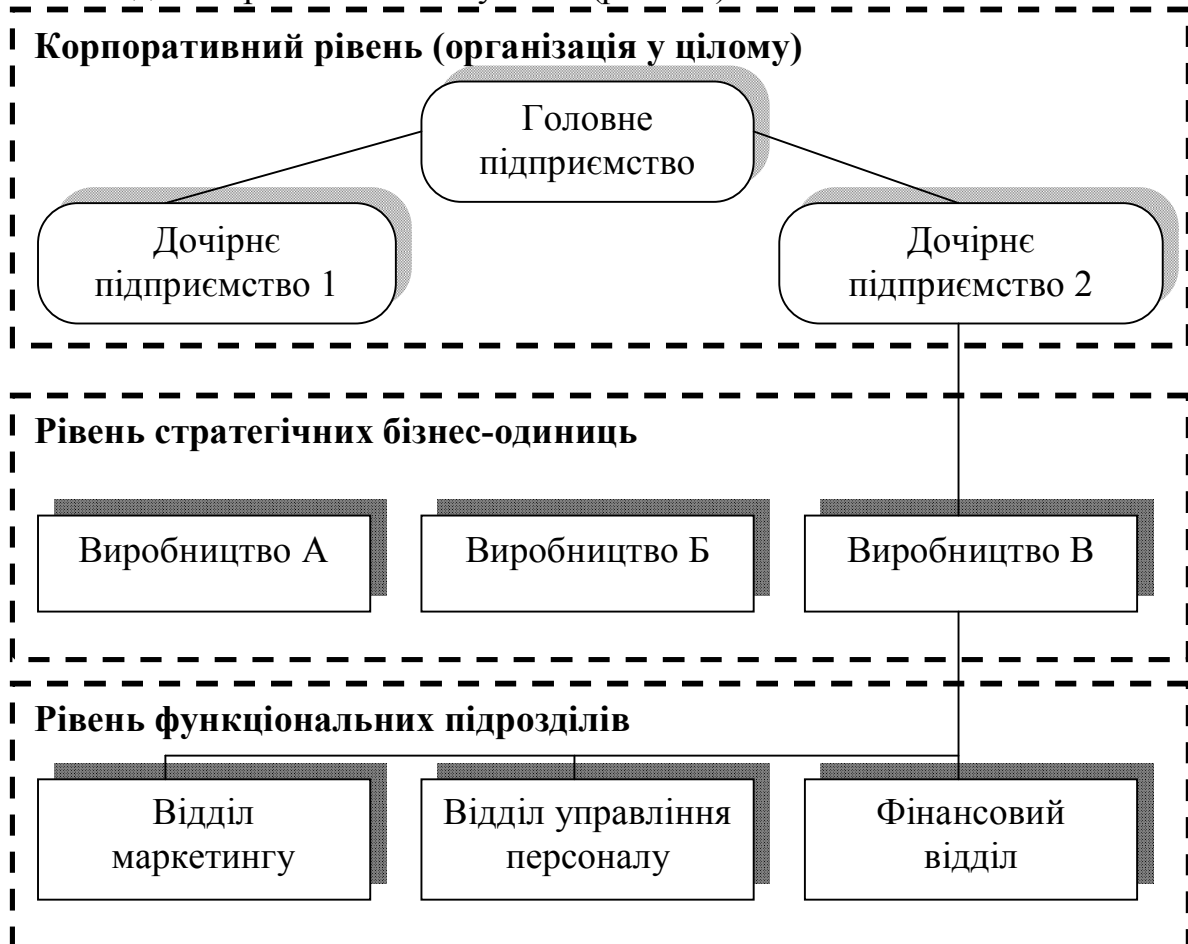


Рисунок 3.1 – Рівні адміністративного планування

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

### 3.2 Види і методи адміністративного планування

У залежності від спрямованості і характеру розв'язуваних задач розрізняють три види адміністративного планування (рис. 3.2):

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

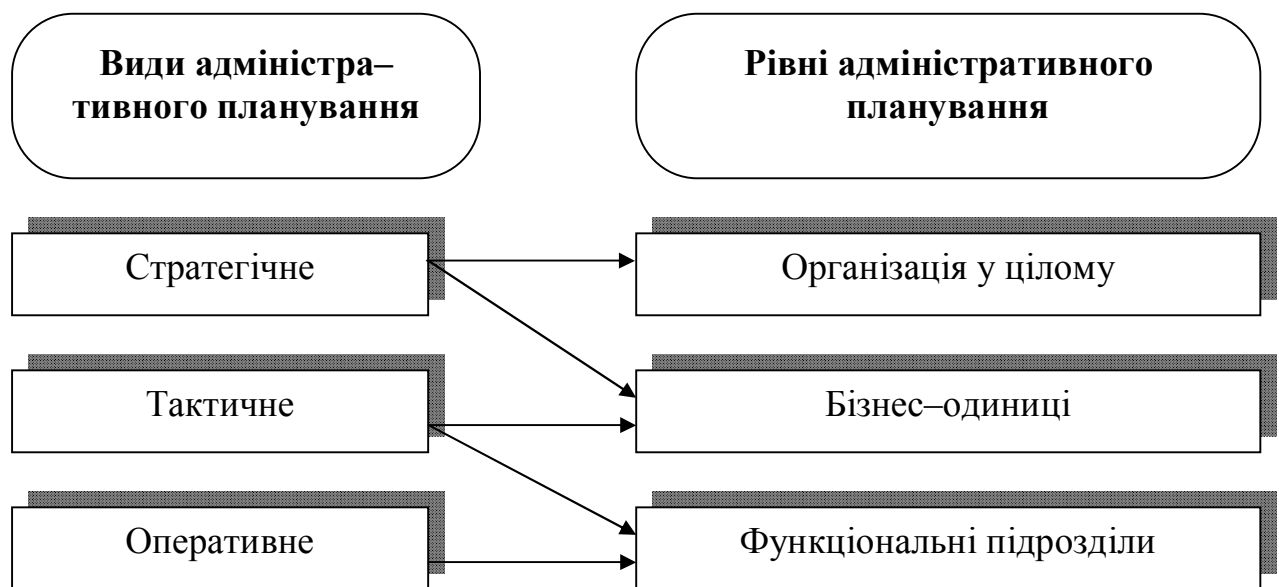


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок між видами і рівнями адміністративного планування

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 і

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.

При виборі стратегії необхідно мати на увазі, що нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства.

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. Він розробляється у виробничих відділеннях.

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, кварталні, 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.

Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит (як за межами підприємства, так і за рахунок раціоналізації внутрішніх процесів). Неможливість вирішити проблему дефіциту примушує підприємство знижувати споживання (або також на основі його раціоналізації, або шляхом механічного скорочення з відповідним зменшенням кінцевих результатів).

Якщо ж наявні надлишкові ресурси, вирішується зворотна проблема – розширення на їх базі виробництва або ліквідація надлишків (останнє доцільно

навіть в умовах інфляції, оскільки для збереження запасів приходиться витратити значні кошти; крім того, відповідні об'єкти руйнуються, а також морально старіють і знецінюються).

Балансовий метод реалізується через складання системи балансів, що бувають:

- за змістом: матеріально-речовинними, вартісними і трудовими;
- за часовим горизонтом: звітними, плановими, прогнозними;
- за цілями: аналітичними і робочими.

Баланс являє собою двосторонню (на відміну від попереднього випадку) бюджетну таблицю, у лівій частині якої відображають джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл. В основі балансу лежить балансове рівняння, зміст якого полягає в тому, що сума залишку ресурсів на початок періоду і їх надходження з внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання і продажу) і залишку на кінець періоду.

У той же час досягнення рівності між ресурсами і їх розподілом не є єдиною метою складання балансів. Важливу роль відіграє оптимізація структури, що забезпечує найбільшу ефективність діяльності підприємства.

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.

Нормування ресурсів, насамперед матеріальних, здійснюється за допомогою наступних методів:

- звітно-статистичний (обсяг випущеної продукції зіставляється з витратами ресурсів, на основі чого визначається їх питома витрата). Недолік методу полягає в усередненості отриманих норм, фактичній узаконеності втрат, нерационального використання ресурсів і перекручуванні тим самим реальних можливостей виробництва;

- дослідно-виробничий (аналітико-дослідницький), що заснований на випробуваннях обладнання, хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, науковій оцінці й узагальненні отриманих даних, що створює надійну основу для розрахунку норм;

- аналітико-розрахунковий, що виходить з конструктивних можливостей обладнання, потенціалу людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень, якісних характеристик застосовуваних сировини і матеріалів. Отримані таким способом норми є технічно або науково обґрунтованими.

Найчастіше норми бувають індивідуалізованими відносно до окремих підрозділів і робочих місць. Однак зустрічаються і групові, призначені для однотипних робочих місць у різних підрозділах, виробничому процесу в цілому.

Математичні методи планування зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей.

До найпростіших моделей відносяться статистичні, наприклад кореляційна, що відображає взаємозв'язок двох змінних величин. З її допомогою можна з певним ступенем імовірності передбачити (а відповідно, і запланувати) настання події Б, якщо відбувається пов'язана з нею подія А.

Методи лінійного програмування дають можливість шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, знайти їх оптимальні величини у взаємному сполученні. Це допомагає за заданим критерієм обрати найбільш придатний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, для того щоб забезпечити максимальний прибуток, мінімізувати витрати і т.п.

Найчастіше методи лінійного програмування застосовуються там, де мова йде про оптимізацію витрат тих або інших ресурсів, і дозволяють:

- обрати технології, що дають можливість одержати необхідний обсяг продукції при найменших витратах сировини і матеріалів;

- завантажити обладнання, що виконує кілька видів робіт, так, щоб при цьому досягалася найбільша виробітка;

- скласти маршрути руху транспорту, що дозволяють, з одного боку, найбільше повно обслужити всіх клієнтів, а з іншого боку, – зробити це при мінімальних витратах та ін.

Графічні методи планування. До графічних методів слід насамперед віднести метод сіткового планування. Він був розроблений наприкінці 1950–х рр. для прогнозування, управління реалізацією і контролю великомасштабних проектів, оптимізації витрат на них.



Вихідним моментом застосування зазначеного методу є визначення тривалості дій (робіт), пов'язаних з досягненням поставленої мети.

Роботи пов'язують між собою події, що представляють собою підсумок якоїсь діяльності. Події можуть бути вихідними, яким не передують жодні роботи; проміжними, що представляють собою результат однієї або декількох робіт, за якими слідує інші; завершальними, що свідчать про досягнення поставленої мети (за ними вже ніяких робіт не здійснюється). Таким чином, події і цілі виявляються пов'язаними один з одним роботами.

Усі події і роботи поєднуються в календарний сітковий графік, що має вид ланцюгової діаграми (рис. 3.3).

Мета і події зображуються на ньому колами, у яких указуються їх зміст і порядковий номер, що розшифровується в тексті, який додається, а роботи – стрілками від одного кола до іншого.

Стрілки несуть на собі інформацію про час виконання роботи і пов'язаних з нею витратах (час зображується цифрою над стрілкою, а витрати – під нею). Якщо для переходу від однієї події до іншої витрат часу і праці не потрібно, зв'язок між подіями на графіку зображується пунктирною лінією.

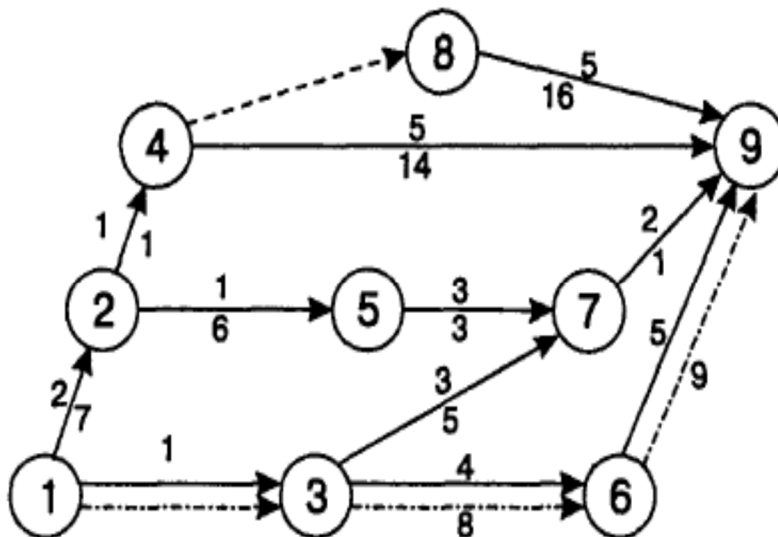


Рисунок 3.3 – Приклад сіткового графіка

При цьому номер наступної події більше номеру попередньої; не повинно бути подій (крім першої або останньої), з яких не виходять або в які не входять якісь роботи, руху у замкнутому контурі; будь-які події не можуть поєднуватися більше, ніж однією роботою; при паралельних подіях вводяться фіктивні роботи.

Будь-яка послідовність робіт у мережі, при якій кінцева подія однієї роботи збігається з початковою подією наступної за нею, одержала назву «шлях».

Шлях може бути повним, коли його початок збігається з вихідною подією, а кінець – із завершальною; частковим – від вихідної події до проміжної або від проміжної до кінцевої; критичним – найдовшим у сітковому

графіку від вихідної до завершальної події. Останній і визначає граничну тривалість виконання завдання.

На сітковому графіку зручно відображати:

- варіанти багатокрокових дій щодо реалізації планового завдання, наприклад руху виробів і їх окремих частин за технологічним ланцюгом;
- черговість операцій (деякі з них можна здійснювати тільки у строго визначеній послідовності, а деякі — паралельно);
- терміни їх початку і завершення;
- повний шлях руху до мети.

Це дає можливість скласти найбільш раціональний план здійснення яких-небудь заходів, організувати їх контроль і у цілому полегшує управління складними господарськими системами.

Оптимізація сіткового графіка має за мету пошук можливості скорочення витрат часу і ресурсів (мінімум витрат ресурсів у нормативний час, мінімум часу при заданій витраті ресурсів).

У її основі лежить аналіз мережі, що полягає у перевірці доцільності виконання запланованих робіт; виявленні зайвого і необов'язкового; визначенні можливості паралельних дій і доцільності існуючого ступеня деталізації.

Оптимізація здійснюється виходячи з резерву часу (різниці між самим раннім можливим та самим пізнім припустимим терміном завершення операцій).

Але цей резерв існує тільки для тих операцій, що не лежать на найкоротшому шляху. При цьому передбачається, що тривалість операцій можна розглядати з досить високим ступенем точності.

За допомогою сіткового графіка також контролюється фактичне виконання робіт, виявляються й аналізуються зміни у процесі їх здійснення, корегуються терміни виконання і перерозподіляються ресурси.

До графічного відноситься і метод планування Паттерн. Суть методу полягає в тому, що на основі прогнозу розвитку об'єкта планування будується система цілей і підцілей, для кожної з яких експерти встановлюють «вагу», коефіцієнти відносної важливості (значущості), а також (для кожного рівня) коефіцієнти взаємного зв'язку.

Пропорційно коефіцієнтам значущості відбувається розподіл ресурсів між окремими цілями, підцілями, проблемами, працівниками. Метод дозволяє визначити можливість отриманих результатів в інших областях, терміни виконання окремих робіт (наприклад, наукових, дослідно-конструкторських), її етапи аж до впровадження.

### **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.

Діяльність з наукового передбачення майбутнього соціально-економічної системи і складання прогнозів називається прогнозуванням. Воно буває пасивним (підприємство нічого не збирається розпочинати) і активним.

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 прогнозної 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. Тому прогнози доповнюються визначеними припущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше. Коли матеріалів для визначених висновків недостатньо, припущення використовуються як самостійний інструмент прогнозування.

В основі програмування діяльності підприємства знаходиться програмно-цільове планування.

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». Спочатку визначаються цілі, які повинні бути досягнуті, потім намічаються шляхи їх реалізації, а потім – більш деталізовані способи і засоби. В результаті, поставивши перед собою якісь цілі, організатор розробляє програму дій щодо їх досягнення. Звідси випливає, що особливістю

даного методу планування є не просте прогнозування майбутніх станів системи, а складання конкретної програми досягнення бажаних результатів. 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.

Особливістю програмного планування є також спосіб впливу на плановану систему. В основі знаходиться не система сама по собі, її складові елементи і сформована організаційна структура, а управління елементами програми, програмними діями.

З положень, розглянутих вище, випливає, що ключовим поняттям програмно-цільового планування є програма.

Програма – це комплекс заходів щодо реалізації стратегій.

Процес програмно-цільового планування у підприємстві проходить поетапно. При цьому виділяються наступні етапи.

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.

Крім того, 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 (рис. 3.4).

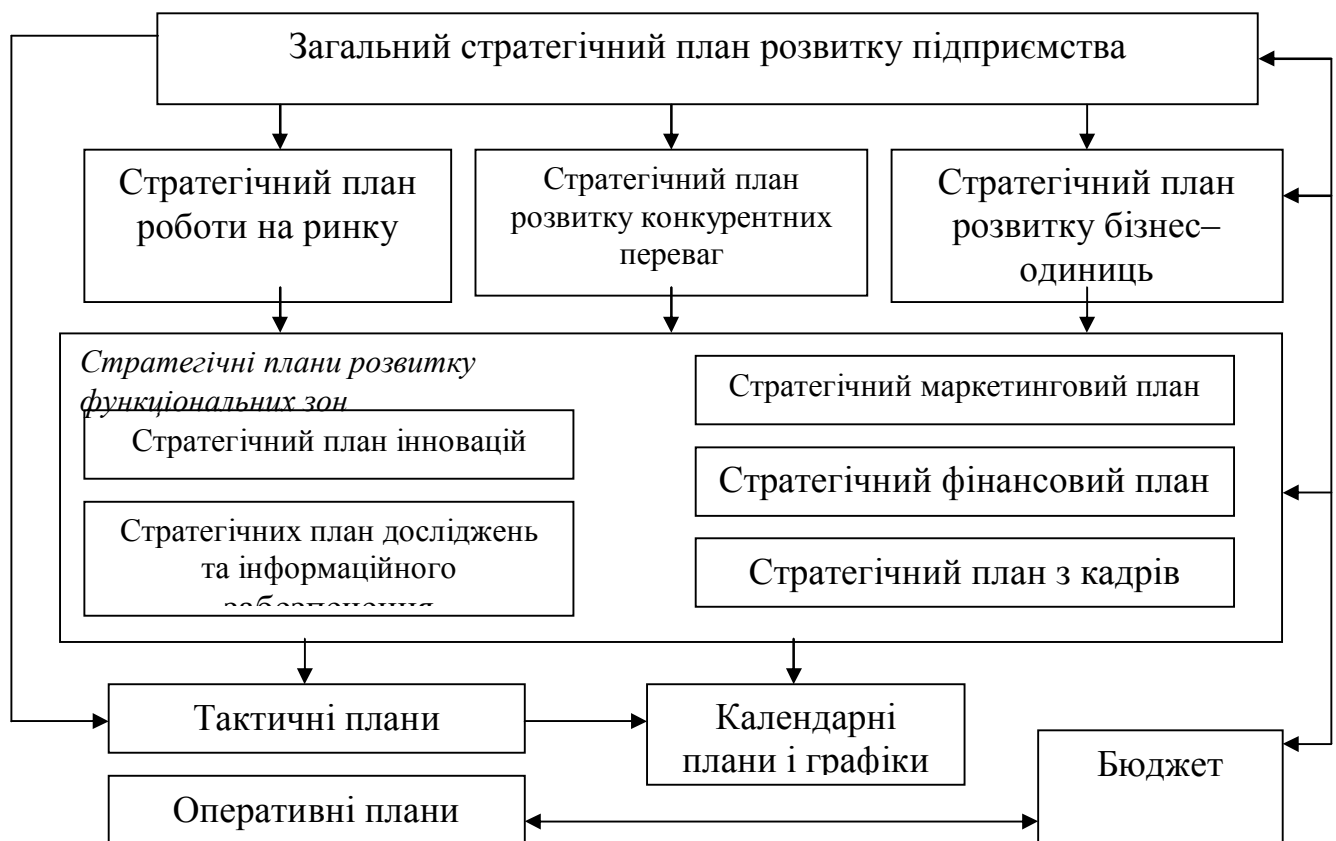


Рисунок 3.4 – Склад цільової комплексної програми підприємства

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 (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Програма діяльності підприємства (форма таблиці)

Заходи (підпрограми)	Конкретні дії	Термін виконання	Відповідальні

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 (рис. 3.5).

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

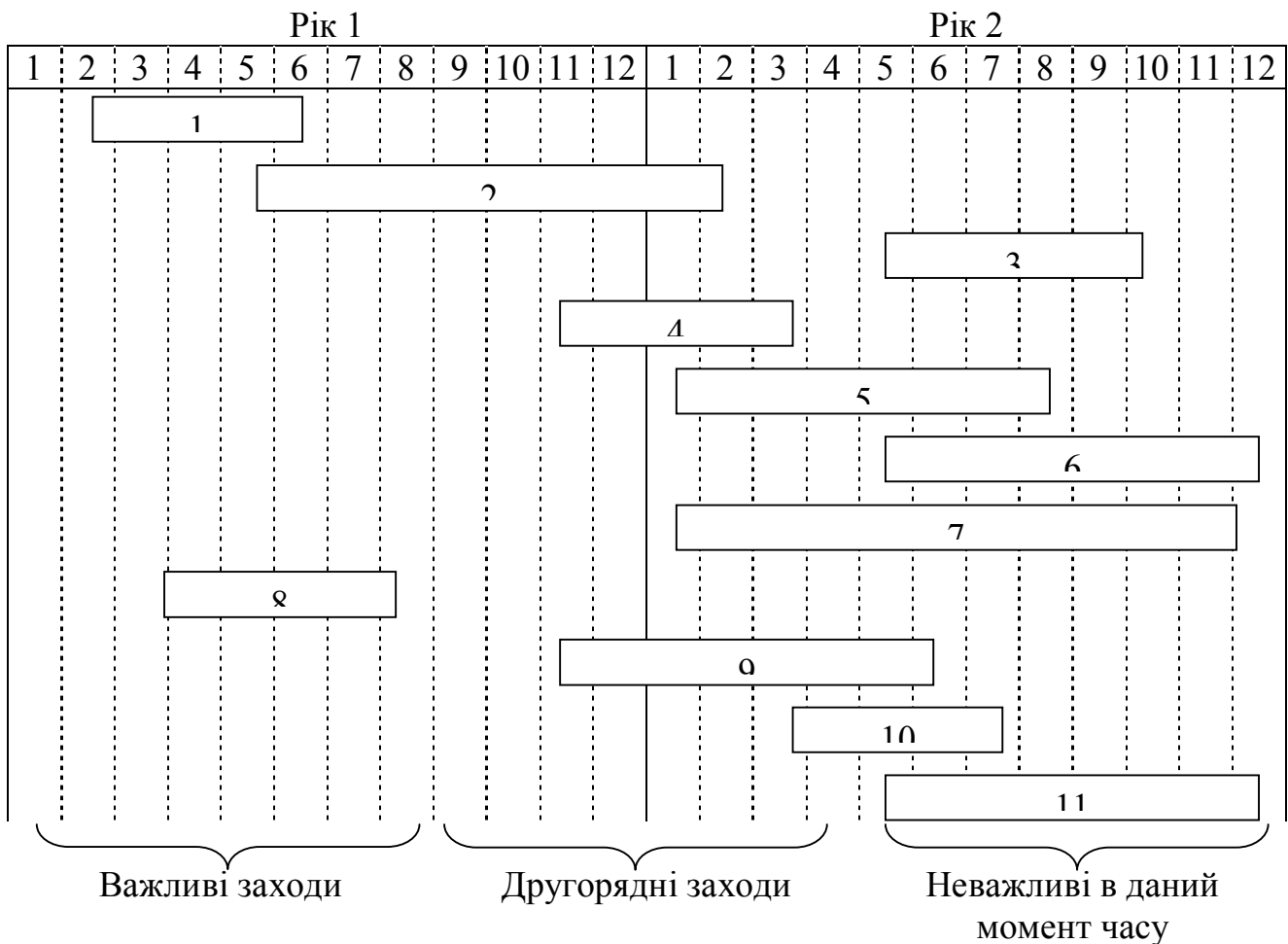


Рисунок 3.5 – Графік виконання робіт

## ТЕМА 4 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ

4.1 Організація структури адміністрації підприємства

4.2 Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства

4.3 Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління

4.4 Організація праці підлеглих

### 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 (проектування) робіт;
- побудова (проектування) структури організації (департаменталізація);



– побудова системи взаємодії підрозділів і керівництва ними.

Функція організації реалізується двома шляхами: через адміністративно-організаційне управління і 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, уміння 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 морально-психологічного 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:

- контрольні–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 руслу, 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. Першими володіє, наприклад, юрист, що перевіряє відповідність прийнятих рішень діючим правовим нормам, вказує на помилки, що містяться у них, або порушення, і пропонує їх виправити. У протилежному випадку він не ставить своєї візи під документом, що засвідчує його правильність з юридичної точки зору. У той же час керівники можуть ігнорувати думку юриста, беручи на себе відповідальність за можливі негативні наслідки. Блокуючими (або паралельними) повноваженнями володіє головний бухгалтер. Без його згоди, що оформлюється особистим підписом, рішення, реалізація якого пов'язана з витратою коштів, не може з'явитися.

Масштаби повноважень, що концентруються на тому або іншому рівні ієрархії, визначаються рядом обставин:

– складність, важливість і розмаїтість розв'язуваних проблем: чим вони значніше, тим більшими повинні бути повноваження;

– глибина поділу праці і ритмічність виробничих процесів: це спрощує і дозволяє стандартизувати окремі операції, а отже, знижує обсяг повноважень, необхідних для прийняття відповідних рішень;

– система комунікацій: при більш розвинутій системі комунікацій, коли виконавець у будь-який момент може зв'язатися з керівництвом і одержати необхідні вказівки, не потрібно великих повноважень;

– особисті особливості виконавців;

– організаційні умови ефективного використання виробничого й управлінського потенціалу (правил, регламентів та ін.);

– морально-психологічний клімат у підприємстві.

У кількісному відношенні масштаби повноважень характеризуються величиною ресурсів, якими суб'єкт може розпоряджатися самостійно, без узгодження з вищестоячим керівництвом, і числом осіб, що юридично або фактично повинні виконувати прийняті рішення.

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 приходить 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.

Повноваження в управлінській структурі розподіляються не завжди рівномірно і можуть бути зосереджені переважно на верхніх або на нижніх її «поверххах». Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому — децентралізація.

Стрижень централізації – концентрація права прийняття рішень на вищих рівнях управління підприємством.

Децентралізація, навпаки, припускає можливість надання такого права нижчестоячим підрозділам.

У той же час повній централізації перешкоджає природна обмеженість знань людей, їх можливості сприймати, переробляти і засвоювати інформацію та ін. Повна ж децентралізація призводить до втрати підприємством керованості. Тому централізація в одному відношенні вимагає одночасно зворотного підходу в іншому.

Переваги та недоліки централізації й децентралізації наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Переваги і недоліки централізації й децентралізації управлінських повноважень

	Переваги	Недоліки
1	2	3
Централізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полегшення концентрації зусиль на ключових напрямках діяльності відповідно до інтересів підприємства;</li> <li>– усунення невиправданого дублювання управлінських функцій, що заощаджує витрати;</li> <li>– зосередження процесу прийняття рішень у руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має великі знання, досвід;</li> <li>– полегшення контролю і координації діяльності в масштабах підприємства, підтримки дисципліни і порядку, стабілізації робочого стану, відхилення від якого вважаються шкідливими;</li> <li>– поліпшення використання досвіду і знань управлінського персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сповільнюється реакція внаслідок значних витрат часу на передачу інформації, її великих втрат, перекручування;</li> <li>– найважливіші рішення приймаються вищими керівниками, що погано уявляють собі конкретну ситуацію і місцеву специфіку, у результаті чого вони виявляються недостатньо якісними. У той же час виконавці, що знаходяться «у гущі подій», не можуть виявляти ініціативу. Оскільки в цьому випадку рішення нав'язуються, то через відсутність зацікавленості вони неефективно реалізуються.</li> </ul>
Децентралізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє швидко розробляти і приймати самостійні ініціативні рішення, у тому числі при участі безпосередніх виконавців;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабкий облік або ігнорування інтересів інших підрозділів і підприємства у цілому;</li> <li>– тактичний характер більшості рішень, їх низька ефективність;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє адекватно відображати у цих рішеннях об'єктивну ситуацію;</li> <li>– відмова від детальних інструкцій з центру, зниження його перевантаження другорядними проблемами, скорочення інформаційних потоків;</li> <li>– орієнтація виконавців на конкретні результати, а не на показники;</li> <li>– більш швидке навчання персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність через відсутність єдиних правил і процедур їх тривалого «утрясання», що далеко не завжди виявляється успішним.</li> </ul>

Централізація й децентралізація управління можуть розвиватися як ушир, так і всередину. У першому випадку мова йде про збільшення (зменшення) числа підконтрольних даному суб'єкту проблем; у другому – про їх більш (менш) докладне і деталізоване пророблення, що у протилежному випадку могло б здійснюватися на інших рівнях ієрархії.

Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень визначається наступними обставинами:

1) необхідністю розподілу дефіцитних ресурсів і проведення єдиної стосовно всіх підрозділів політики, що при значній децентралізації є важкою справою;

2) витратами, пов'язаними з прийняттям загальноорганізаційних рішень: чим вони «дорожчі», тим на більш високому рівні повинні розглядатися;

3) розмірами: через складність координації внутрішніх процесів великі підприємства необхідно розбивати на ряд самостійних структур, керівництво яких повинно бути максимально наближене до рівня прийняття рішень і розвивати між ними горизонтальні зв'язки;

4) специфікою діяльності: деякі її види можуть технічно обмежувати можливості централізації повноважень, інші – вимагати стратегічних рішень, неможливих без централізації;

5) динамікою середовища: швидке пристосування до його змін вимагає децентралізації;

6) історичними традиціями і поглядами вищого керівництва;

7) підготовленістю кадрів до самостійної діяльності.

Ступінь централізації управління характеризується:

– кількістю рішень, прийнятих на вищих ступенях ієрархії;

– рівнем прийняття важливих рішень;

– часткою працівників, що здійснюють управлінські функції на рівні підприємства;

– відсотком рішень, що не узгоджуються з керівництвом;

– частотою залучення підлеглих до участі в управлінні та ін.

Пошук оптимального сполучення централізації і децентралізації є важливим для будь-якої системи управління. Оскільки децентралізація не може відбуватися нескінченно без руйнування самого підприємства, у якийсь момент вона повинна змінюватися зворотним процесом – централізацією, чому сприяють автоматизація і комп'ютеризація управлінських процесів. У результаті виникають свого роду «маятникові коливання», що додають системі управління додаткову гнучкість і стійкість. Іншим способом приборкання зайвої самостійності підрозділів є так звана вибіркова централізація. Суть її в тому, що поряд з наданням широкої свободи дій їх керівники потрапляють у жорстке персональне підпорядкування до першої особи підприємства, стаючи її заступниками, і в цій якості змушені беззаперечно додержуватися вказівок центральної влади.

Сьогодні керівник не в змозі одноосібно вирішувати усі виникаючі управлінські проблеми, що навіть безпосередньо входять у коло його

службових обов'язків. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і загальне управління, він (на час або постійно) передає вирішення менш значущих проблем і необхідні для цього права конкретним підлеглим, що реалізується за допомогою делегування.

Делегування означає передачу задач і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування вимагає:

- чіткого розмежування відповідальності виконавця і керівника;
- визначення випадків, коли працівники можуть приймати рішення самі, і осіб, з якими потрібно контактувати.

Значення делегування повноважень:

1) для підприємства: делегування повноважень зменшує ієрархічність; наближає прийняття рішень до місця реалізації, підвищує їх якість, гнучкість, оперативність; запобігає втрати часу на очікування вказівок; поліпшує морально-психологічний клімат; сприяє навчанню персоналу, підготовці кадрового резерву.

2) для керівника: керівники звільняються від текучки і можуть зайнятися вирішенням найбільш складних і важливих проблем; одержують можливість раціональніше розподілити навантаження серед підлеглих, виявити серед них помічників і можливих наступників.

3) для підлеглих: можливість виявити ініціативу і самостійність; продемонструвати наявні у них здібності, знання, досвід, і придбати нові; розвинути себе як особистість; підвищити свій престиж; створити стартову площадку для подальшого просування службовими сходами; одержати значну задоволеність від роботи.

Звичайно делегуються наступні види повноважень:

- вирішувати часткові, вузькоспеціальні проблеми, у яких виконавці розбираються завідомо краще керівника і прекрасно це розуміють;

- здійснювати підготовчу роботу (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить у більшості випадків рутинний характер, але проте дозволяє продемонструвати свої здібності;

- бути присутнім на заходах інформаційного характеру, виступати з повідомленнями, ділитися досвідом.

У той же час *не делегується* вирішення проблем, пов'язаних з виробленням політики і стратегії; особливо важливих і термінових проблем; проблем, що передбачають дію в умовах критичних ситуацій або підвищеного ризику; загальне керівництво; розгляд конфіденційних питань; заохочення і покарання співробітників.

Процес делегування повноважень зазвичай ретельно планується окремо за кожною задачею. При необхідності розробляються графіки роботи і контролю і створюються інструкції, що визначають межі відповідальності.

Підлегли зазвичай 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.

Існуюча на Заході практика виробила дві моделі делегування повноважень.

Традиційна модель (делегування задач, або обмежене делегування) припускає, що виконавцям даються завдання, які керівнику недоцільно виконувати самому, і надається можливість виявляти ініціативу щодо пошуку шляхів їх рішення. Виконавці відповідають за результати своєї діяльності перед ним (а той у свою чергу перед вищим керівництвом). Тому він втручається в дії співробітників і іноді приписує собі їхні успіхи.

Бад–Гарцбургська модель Р. Хена (делегування відповідальності, або повне делегування) полягає в тому, що підлеглим передається не тільки вирішення задач, але і відповідальність перед вищестоячим керівництвом за усе, що вони здійснюють у межах відповідних функцій. Працівник у цих умовах не може більше ховатися за спину керівника, а той – приписувати отримані ним результати собі.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні задачі і необхідність давати звіт за прийняті рішення, дії та їх наслідки. 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.



### **4.3 Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління**

Порядок дій при проектуванні організаційної структури:

1. Розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії; необхідно прийняти рішення, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – штабними (адміністративним апаратом).

2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад: керівництво встановлює ланцюг команд, якщо необхідно, здійснює подальший розподіл на більш дрібні організаційні підрозділи, щоб більш ефективно використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності визначених задач і функцій і доручення їх виконання конкретним особам.

Проектування організаційних структур управління пов'язано з прийняттям керівництвом рішень, що відносяться до багатьох сфер життєдіяльності підприємства:

- поділ праці і спеціалізація;
- департаменталізація і кооперація;
- зв'язок між частинами і координація;
- масштаб керованості і контролю;
- ієрархія організації і її ланковість;
- розподіл прав і відповідальності;
- централізація і децентралізація;
- диференціація й інтеграція.

Проектування підприємства можна порівняти з будівництвом «організаційного будинку». Першим елементом у цьому процесі буде рішення про кількість і функціональну приналежність «приміщень» у цьому «будинку», другим — рішення про групування «приміщень» у зв'язку з задачами з їх використання, третім — рішення про поєднання частин «будинку», четвертим — рішення про розміри цих частин і т.п.

При проектуванні організаційного будинку керівникам корисно пам'ятати слова С. Паркінсона: «Наука довела, що адміністративний будинок може досягти досконалості тільки на той час, коли установа занепадає».

#### **1. Поділ праці і спеціалізація.**

Визначення спрямованості і глибини спеціалізації є першим кроком у проектуванні підприємства.

Поділ праці в організації відбувається за двома напрямками:

- горизонтальна спеціалізація: постадійний поділ робіт у підприємстві, починаючи з надходження в нього ресурсів і завершуючи виходом з нього продукції або послуг (постачання, планування, виробництво, збут);
- вертикальна спеціалізація: поділ робіт за рівнями ієрархії у підприємстві як у цілому, так і за його окремими частинами.

Спеціалізація надає ряд переваг:

- сприяє пошуку шляхів удосконалення роботи завдяки тому, що виконавець має можливість до дрібних деталей розібратися в суті справи;

- призводить до виявлення найбільш важливих, критичних сфер діяльності у підприємстві і тим самим, допомагає адекватно спроектувати саме ці напрямки у роботі;

- спрощує потребу у комунікації процесу прийняття рішень щодо індивідуальної роботи, тому що вузькоспеціалізований працівник не залучений до частих контактів з колегами і своїм керівництвом;

- полегшує процес формалізації роботи.

Однак, занадто значна спеціалізація може призвести до наступних негативних наслідків:

- ускладнює бачення загальної мети підприємства;

- призводить до зростання ролі координаційних механізмів і бюрократичного апарату;

- породжує розходження мікрокультур праці.

Одночасно спеціалізація і поділ праці сприяють підвищенню продуктивності праці.

## 2. Департаменталізація і кооперація.

Департаменталізація – це процес організаційного відокремлення. За допомогою департаменталізації підприємство може розширюватися практично безмежно. Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт у підприємствах. Двома основними напрямками, за якими може здійснюватися департаменталізація, є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. У залежності від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації (рис. 4.1).

Квадрант 1 – лінійна департаменталізація. Характерна відсутність при групуванні робіт яскраво вираженого переважання їх спеціалізації. Тому в даному випадку переважають підходи до департаменталізації, що засновані на простих принципах лінійного розподілу організації: за чисельністю, за часом, за територією або природними факторами. Даний тип департаменталізації характеризується в цілому простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки) і можливістю самоврядування (відносна автономність).

Квадрант 2 – функціональна департаменталізація. При функціональному розподілі організації на частині спеціалізовані роботи групуються переважно, як це було відзначено вище, навколо ресурсів. Поряд з лінійним розподілом робіт у її основній ланці додається функціональний розподіл високоспеціалізованих робіт, що обслуговують процес виробництва.

Квадрант 3 – продуктова департаменталізація. Принцип схожості, як і в попередньому функціональному варіанті, залишився, але тепер він став відноситися не до роботи з ресурсом, а до роботи над одержанням результату. Згодом з'явилися різновиди: «за споживачем»; «за ринком». При департаменталізації за споживачем групування робіт здійснюється навколо кінцевого користувача продукції. Ринкова департаменталізація будується у відношенні географічних і галузевих ринків виробництва і продажів. Особливістю даного підходу є створення щодо автономних частин у підприємстві, орієнтованих на продукт, програму або проект, споживача або ринок.

Квадрант 4 – матрична департаменталізація. Являє собою збалансований компроміс між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і навколо результату. Відмітною рисою матричного підходу до департаменталізації є формальна наявність у працівника одночасно двох начальників, що володіють рівними правами. Ця система подвійного підпорядкування базується на комбінації двох початків – функціонального і продуктового.

<i>Рівень групування робіт навколо ресурсів</i>	<i>Високий</i>	2 – функціональна департаменталізація за функціями за виробом за технологією	4 – матрична департаменталізація матрична інноваційна безструктурна
	<i>Низький</i>	1 – лінійна департаменталізація за чисельністю за часом за територією	3 – продуктова департаменталізація за продуктом за споживачем за ринком
		<i>Низький</i>	<i>Високий</i>
<i>Рівень групування робіт навколо результату діяльності</i>			

Рисунок 4.1 – Типи департаменталізації, що виділяються на основі напрямку групування робіт

### 3. Зв'язок між частинами і координація.

У підприємстві, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація виступає основою структури підприємства, що звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків у підприємстві. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії. Зв'язки між частинами підприємства здійснюються через канали комунікації.

Найбільш часто аналізу піддаються наступні пари зв'язків у підприємстві: вертикальні і горизонтальні; лінійні і функціональні; формальні і неформальні; прямі і непрямі.

У відповідності зі структурою, відносинами і культурним середовищем утворюються і комунікації – зв'язки у підприємстві:

- робочі горизонтальні (на одному рівні ієрархії);
- робочі вертикальні (з одного рівня ієрархії на іншій);
- лінійні (що реалізують відносини «начальник-підлеглі»);
- функціональні (штабні), що несуть дорадчі або рекомендаційні функції;
- непрямі (наприклад, інспектор відділу кадрів – начальник цеху або

головний бухгалтер – начальник цеху; ці зв'язки часто мають місце через «голову керівника підприємства», шкодять справі і не підкріплюються повноваженнями);

– формальні (зв'язки координації, що підкріплюються прийнятими у підприємстві повноваженнями, правилами, нормами і процедурами);

– неформальні (на основі особистих взаємовідносин, дружби, родинних зв'язків і т. д.).

#### 4. Масштаб керованості і контролю.

При проектуванні організації відбувається групування людей і робіт за якимось принципом або на основі якогось критерію. У ході групування настає етап, коли необхідно приймати рішення щодо того, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднане під єдиним керівництвом.

Масштаб керованості — це величина, що визначає кількість співробітників або робіт, об'єднаних під єдиним керівництвом.

Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційне можливих міжособистісних відносин між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії.

У підприємстві кожний з керівників здатний ефективно працювати тільки з визначеною кількістю підлеглих. У 1933 р. В. Грейкюнас визначив на основі проведених досліджень, що керівник у стані мати не більш 12 контактів з безпосередніми підлеглими. У ході обстеження ряду підприємств Д. Вудвор одержав наступні дані щодо масштабу керованості (табл.4.2).

Таблиця 4.2 – Масштаб керованості для різних типів підприємств

Рівень управління	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

Багато фахівців як орієнтир для визначення масштабу керованості рекомендують якісь усереднені величини. Вважається, що для вищої ланки управління число підлеглих у одного керівника повинне підпорядковуватися «закону 7 плюс-мінус 2», тобто не менше п'яти і не більш 9 (у середньому 7).

У цілому підприємства можуть мати вузький і широкий масштаби керованості.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки підприємства з вищою ланкою, збільшується кількість ієрархічних рівнів.

Переваги: при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль над їх роботою, і тому у нього з'являється можливість робити це більш якісно; він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих.

Недоліки: у керівника, дуже завантаженого контролем невеликого числа працівників, може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу; багаторівневість робить зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

Переваги: маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб їх усіх завантажити роботою; наділяючи своїх підлеглих правами щодо виконання роботи, керівник повинен бути впевнений, що вони з нею справляться, і тому найчастіше в такому випадку підбирається сильна і кваліфікована команда.

Недоліки: «ефект пляшкового горла», що призводить керівника до перевантаженості у вирішенні рутинних задач; розвиток ситуації в цьому напрямку може призвести до втрати контролю над підлеглими, що знаходяться за межами можливостей керівника.

Кожне підприємство повинно обрати зону співвідношення рівнів і масштабу управління, що, як правило, пов'язано зі спеціалізацією і поділом трудового (технологічного) процесу на окремі операції.

#### 5. Ієрархія організації та її ланковість.

Ієрархія у загальному вигляді означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого, а для підприємства – це просто структура влади, або її ланковість.

Рівнем управління у підприємстві вважається та його частина, у рамках якої й у відношенні якої можуть прийматися самостійні рішення без їх обов'язкового узгодження з вище- або нижчерозташованими частинами.

Якщо вважати визначення масштабу керованості як групування робіт за горизонталлю, то визначення кількості рівнів можна віднести до групування робіт за вертикаллю.

Сполучення різних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до досить різних її структур (рис. 4.2).

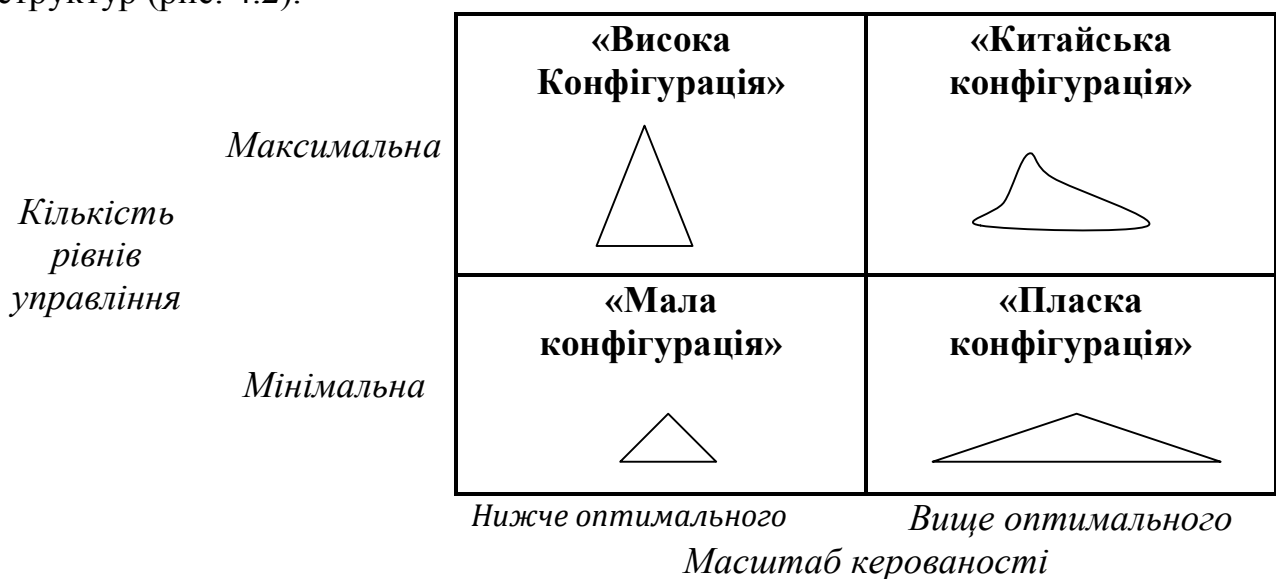


Рисунок 4.2 – Вплив комбінацій масштабу керованості і кількості рівнів управління на проектування організації і її конфігурацію

З урахуванням функціональних служб, що реалізують лінійні зв'язки, кількість рівнів у сучасних виробничих підприємствах може досягати дванадцяти, а у невиробничих – дев'ятьох.

Кількість рівнів управління тісно пов'язана з можливістю ефективного здійснення лінійних і функціональних зв'язків у підприємстві. Ці зв'язки в контексті рівнів управління розглядаються з погляду координації прийнятих рішень. Тому визначення кількості рівнів управління тісно пов'язано з такими змінними фактору координації, як реалізовані права та інформація, якою обмінюються.

#### 6. Розподіл прав і відповідальності.

Можливі два варіанти розподілу прав і відповідальності: система «ялинка» і система «мотрійка» (рис.4.3).

У системі «ялинка» права і відповідальність вищестоячого керівництва поглинають тільки частину прав і відповідальності (повноважень) нижчестоячого керівника. У даному випадку має місце бюрократична організація М. Вебера з високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня.

Система «мотрійка» є системою подвійного або множинного підпорядкування, у ній права і відповідальність вищестоячого керівника цілком поглинають права і відповідальність (повноваження) усіх нижчестоячих керівників. У цій системі дуже складно знайти «крайнього» у силу розпорошеності прав і відповідальності всіх нижчестоячих рівнів.

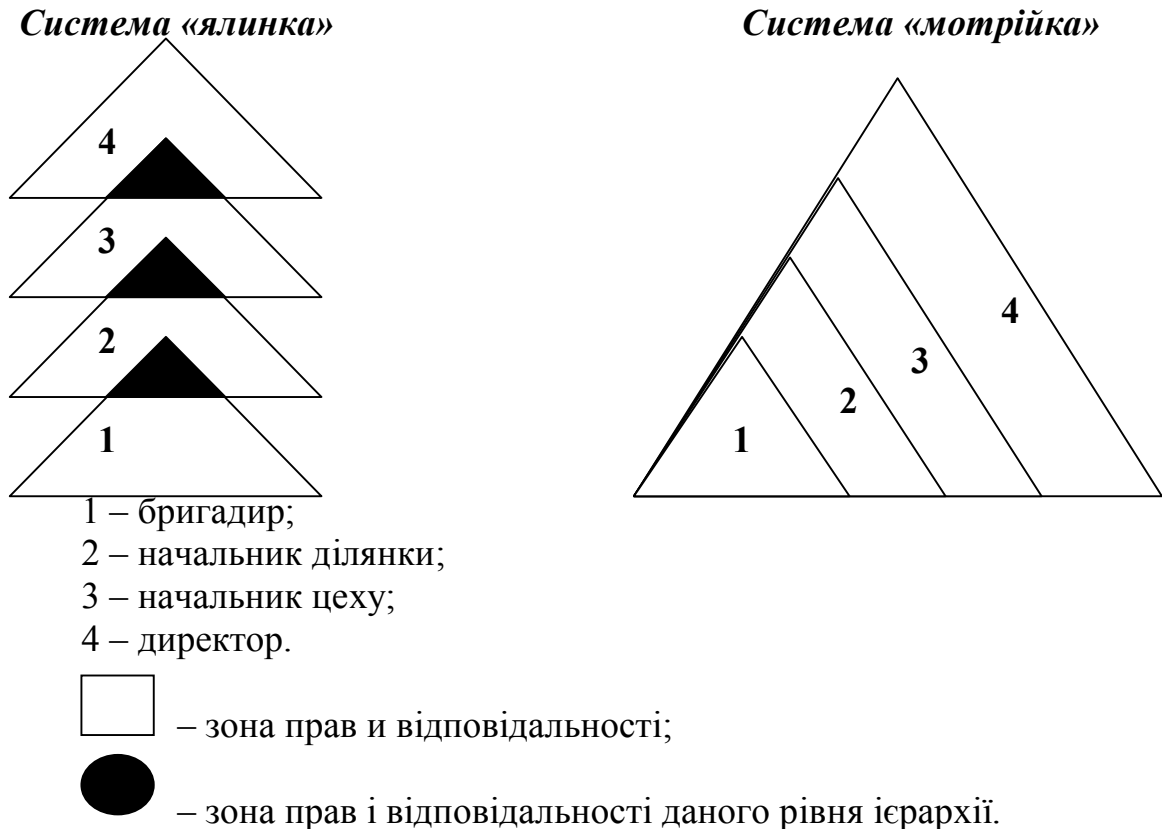


Рисунок 4.3 – Варіанти розподілу прав і відповідальності

## 7. Централізація і децентралізація.

У невеликому підприємстві всі рішення можуть прийматися його керівником. Однак зі збільшенням розмірів підприємства, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації виникає питання: чи повинні права бути сконцентровані нагорі або розподілені за рівнями ієрархії. На практиці – це дилема між централізацією і децентралізацією, що є великою проблемою у проектуванні організації.

Централізація означає концентрацію владних повноважень на верхньому рівні керівництва підприємством. Ціль централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижніх рівнях управління. Негативні сторони централізації полягають у зниженні оперативності управління, зменшенні можливостей адаптації до нових умов роботи.

Децентралізація – це передача або делегування прав і відповідальності за ряд ключових рішень на нижні рівні управління підприємством. Ціль децентралізації – полегшення процесів прийняття рішень і ініціатив на нижніх рівнях управління, оперативність керівництва, висока адаптивність підприємства до нових умов. Негативні сторони децентралізації – емерджентність, відокремленість частин, що часто призводить до конфліктів, ослаблення контролю і єдності в діях. Проблема вибору між *централізацією* і *децентралізацією* досить складна, тому що це рішення визначає всі структури підприємства. На рішення менеджменту впливають наступні фактори:

- розміри підприємства;
- вид бізнесу (підприємництва);
- якість кадрів;
- ступінь поділу праці;
- прагнення частин підприємства до самостійності;
- частковий розподіл капіталу і фінансові інтереси;
- організаційна культура;
- державна політика у сфері демонополізації, оподаткування і т. д.

## 8. Диференціація й інтеграція.

Диференціація характеризується ступенем розходження між підрозділами, а інтеграція – рівнем необхідного від них співробітництва. Для оцінки ступеня диференціації підрозділів у підприємстві П. Лоуренс і Дж. Лорш пропонують використовувати чотири параметри:

- ясність і чіткість поставлених перед підрозділами цілей;
- формальність структури (високоорганічна, органічна або механістична);
- тип взаємодії (з орієнтацією на людей або на задачі);
- швидкість зворотного зв'язку з результатами роботи (дуже низька, низька, висока).

Чим більше підрозділи підприємства відрізняються один від одного за цими чотирма змінним, тим більш диференційованим воно є. Роботу високодиференційованих підприємств дуже важко координувати, тому

необхідні спеціальні інтеграційні механізми (інститут заступників, ради, спеціальні підрозділи). Аналіз ступеня диференціації частин підприємства дозволяє визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження конфліктності (рис. 4.4).

<i>Рівень інтеграції</i>	<i>Високий</i>	<b>2</b> Ситуація, коли зусилля з інтеграції підрозділів перевищують вимоги диференціації	<b>3</b> Ситуація, що вимагає залучення значної кількості ресурсів та використання складних інтеграційних механізмів
	<i>Низький</i>	<b>1</b> Ситуація, що не потребує створення спеціальних інтеграційних механізмів	<b>4</b> Ситуація, коли зусилля з інтеграції підрозділів не відповідають вимогам диференціації
		<i>Низький</i>	<i>Високий</i>
		<b>Рівень диференціації</b>	

Рисунок 4.4 – Співвідношення інтеграції і диференціації

#### 4.4 Організація праці підлеглих

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

Керівник і підлегли 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, підлегли 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 справедливую 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.

Таблиця 4.3 – Класифікація підлеглих

Ознака класифікації	Вид підлеглих	Характеристика
1. Особливість взаємодії керівника з підлеглим	1.1. Безпосередні підлегли	З ними керівник контактує без посередників.
	1.2. Прямі підлегли	Хоча і знаходяться в сфері юрисдикції керівника, але безпосередньо йому не підпорядковуються.
2. Характер діяльності	2.1. Штатні заступники	Курирують визначену функціональну сферу діяльності, є порадниками і консультантами керівника, близькими йому за рангом, і вільними від поточних справ.
	2.2. Заступники, що одночасно очолюють низові підрозділи	Керівник концентрується на стратегічних проблемах, визначенні основних напрямків роботи, а заступники – на її методах та поточних питаннях. Вони в основному діють від імені керівника, несучи за свої дії персональну відповідальність. Але цілком виконувати обов'язки першої особи вони можуть лише за її відсутності або при підготовці до заняття відповідної посади.
	2.3. «Чисті» виконавці	Виконують розпорядження і вказівки керівництва.
3. Виконувані функції	3.1. Підлегли, що займаються основною діяльністю, профільною для даного підприємства.	
	3.2. Підлегли, що займаються допоміжною діяльністю, що забезпечує здійснення основної.	
	3.3. Підлегли, що займаються діяльністю з обслуговування всього персоналу в цілому або керівників.	

Прав 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 намічених 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, підлеглі зобов'язані сумлінно виконувати доручення, при цьому мають право критикувати керівника при необхідності й у встановленому порядку оскаржити його дії.

## **ТЕМА 5 МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ**

5.1 Форми мотивування адміністративних працівників

5.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління

### **5.1 Форми мотивування адміністративних працівників**

Мотивація — це процес спонукання 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 можливість 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, чиї результати 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).

У залежності від способу організації праці відрядна заробітна плата буває індивідуальною (якщо можливий точний облік витрат і результатів кожного працівника) і колективною. В останньому випадку формується єдиний фонд заробітної плати для колективу (бригади) у цілому, що розподіляється між працівниками за допомогою коефіцієнту трудової участі (КТУ), покликаною враховувати і стимулювати особистий внесок кожного в кінцевий результат.

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.

Система винагороди менеджерів у західних фірмах складається з п'яти елементів: окладу, що залежить від якості роботи (оплата менеджерів низової ланки звичайно на 10–25 відсотків вище, ніж у рядових виконавців; для вищої ланки вона залежить від розмірів фірми), пільг, поточної та підсумкової винагороди, привілеїв. Підсумкова винагорода звичайна приймає форму участі в капіталі і припускає, наприклад, можливість придбати акції за пільговою ціною.

#### 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 якимись 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 відігравала 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. При акцентуванні виплати зростають швидше результату, а при нівелюванні – повільніше. На практиці існують різні комбінації.

Так, у рамках системи негативного стимулювання нівелюються передовики, а акцентуються відстаючі. Це дозволяє підтягти останніх до необхідного рівня, при позитивному стимулюванні, навпаки, акцентуються передовики, що виводить підприємство на найвищі стандарти діяльності.

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).

Участь у власності може забезпечуватися шляхом продажу працівникам акцій або опціонів на їх покупку за твердими цінами на суму до 15 % повної заробітної плати. Підприємству це нічого не коштує, зате прив'язує до нього працівників, тому що юридично її співвласниками ті стають не відразу (а часом ніколи). Оскільки існує можливість падіння ціни акцій, а отже, зниження їх стимулюючої ролі, участь у власності слід вміло сполучати з іншими формами.

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).

## **5.2 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 вирощуються 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).

Застосування перерахованих вище стимулів до кожного типу мотивації добре вивчене (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Типи мотивації

Види стимулювання	Типи мотивації				
	Інструментальна	Професійна	Патріотична	Хазяйська	Унікаюча
Моральні	заборонені	застосовні	базові	нейтральні	нейтральні
Патерналізм	заборонений	заборонений	застосовані	заборонений	базовий
Організаційні	нейтральні	базові	нейтральні	застосовні	заборонені
Кар'єра, розвиток	застосовні	базові	нейтральні	застосовні	заборонені
Участь у співвродінні і управлінні	нейтральні	застосовні	застосовні	базові	заборонені
Негативні	застосовні в грошовій формі	заборонені	застосовні в знаковій формі	заборонені	заборонені

## ТЕМА 6 КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи

6.2 Види адміністративного контролю

6.3 Інструменти адміністративного контролю

### 6.1 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 стандарти є елементом планування.
- принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник з'ясував, у яких структурних підрозділах підприємства відбуваються дії, які мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування.
- принцип дотримання термінів контролю дозволяє більш ефективно і вчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються.
- принцип самоконтролю полягає у наданні працівникам підприємства можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і вчасно вносити в неї необхідні корективи.

## **6.2 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.).

### **6.3 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 аудиторю 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.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **ТЕМА 7 АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

- 7.1 Особливості адміністративних методів управління
- 7.2 Види адміністративних методів управління
- 7.3 Природа адміністративної влади

#### **7.1 Особливості адміністративних методів управління**

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

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

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

Розглянемо адміністративні методи управління.

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

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

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

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

Адміністративний вплив пов'язаний з трьома типами підпорядкування:

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

За допомогою адміністративних методів визначаються:

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

– їх права, обов'язки і міра відповідальності;

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

Адміністративні методи управління мають наступні особливості:

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

2) носять безоплатний характер, що не передбачає стимулювання;

3) вимагають наявності і використання контролю виконання;

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

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

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

У підприємстві можливі три форми прояву адміністративних методів:

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

– узгоджувальні (консультація, компроміс);

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

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

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

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

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

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

## **7.2 Види адміністративних методів управління**

Адміністративні методи управління підрозділяються на:

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

### *7.2.1 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.

### *7.2.2 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.

### *7.2.3 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 відшкодовувати, 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.

### **7.3 Природа адміністративної влади**

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

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

Влада є соціальним відношенням, що характеризується:

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

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

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

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

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

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

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

Влада буває формальною і реальною.

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

Реальна влада залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин. Вона вимірюється або числом людей, що добровільно 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 установкам людей, особистими якостями посадової особи.

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

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

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

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

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

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

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

Особливостями адміністративної влади є:

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

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

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

Але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється 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 8 АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

8.1 Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

8.2 Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією

8.3 Організація виконання управлінських рішень

8.4 Контроль за виконанням управлінських рішень

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

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

Управлінське рішення являє собою обдуманий 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.)

## **8.2 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 яких-небудь 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 оподаткування, 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 входні 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 заздалегідь 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 заздалегідь 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.



### 8.3 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:

- 1) доведення прийнятих рішень до виконавців;
- 2) розробка моделі діяльності виконавця щодо вирішення задачі керівника;
- 3) 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:

1. Повнота моделі рішення описує її відповідність задуму керівника, його рішення 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.

2. Мотивація моделі рішення повинна спонукати активну діяльність виконавця, а також сформувані внутрішні потреби для виконання задачі.

3. Стійкість до стресу і витривалість моделі припускає здатність виконавця чітко реалізувати план дій, що сформувався у його свідомості, при будь-яких складних обставинах.

4. Глибина відображення первісної ідеї характеризує оперативну модель діяльності щодо розглядання розвитку динаміки майбутньої діяльності.

5. 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.

6. Точність моделі потрібна тому, що, якщо ідея абстрактна, то її можна реалізувати або формально, або зовсім не реалізувати.

7. 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 відрізнятись 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 (рис. 8.2). Усі зв'язки у такій комунікації однакові, а командний стиль керівництва відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

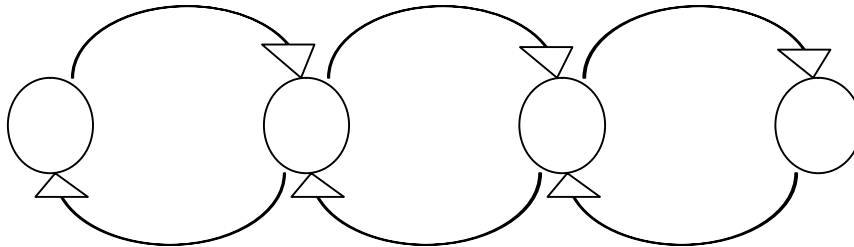
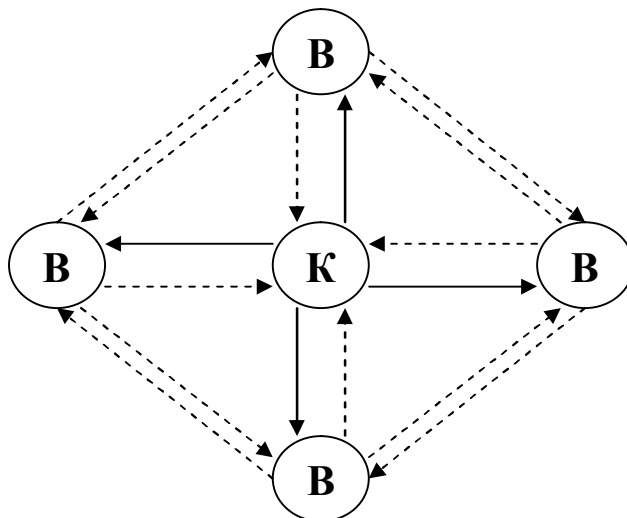


Рисунок 8.2 – Ланцюгова структура комунікації

2. У багатозв'язковій комунікаційній мережі всі учасники пов'язані між собою (рис. 8.3). Цю структуру відрізняють швидкість передачі інформації, стійкість, витривалість. Відносини командування яскраво виражені. Ці комунікації зустрічаються на рівні первинного колективу.



-----> – відношення координації;  
 —————> – виражена командна дія:  
 В – виконавець;  
 К – керівник.

Рисунок 8.3 – Багатозв'язкова структура комунікації:

3. У зоряній структурі комунікації виділяється керівник, через якого передаються всі задачі (рис. 8.4). На ньому замикаються всі зв'язки. Стійкість і швидкість передачі інформації невисокі.

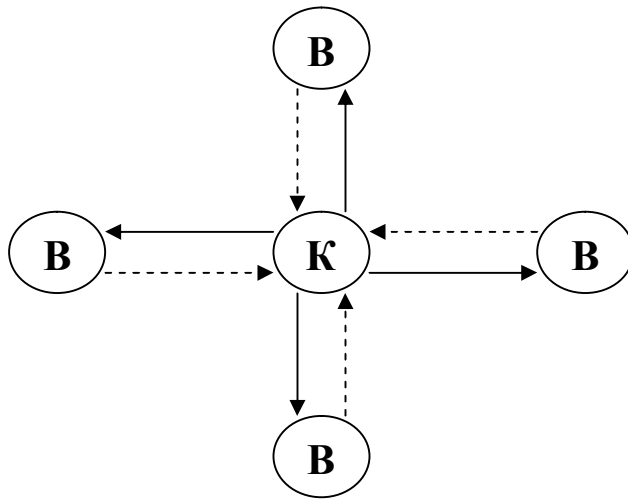


Рисунок. 8.4 – Зоряна структура комунікації

4. Для ієрархічної структури комунікацій характерні яскраво виражені командні відносини (рис. 8.5). Проміжні ступені одночасно є і підлеглими і командними.

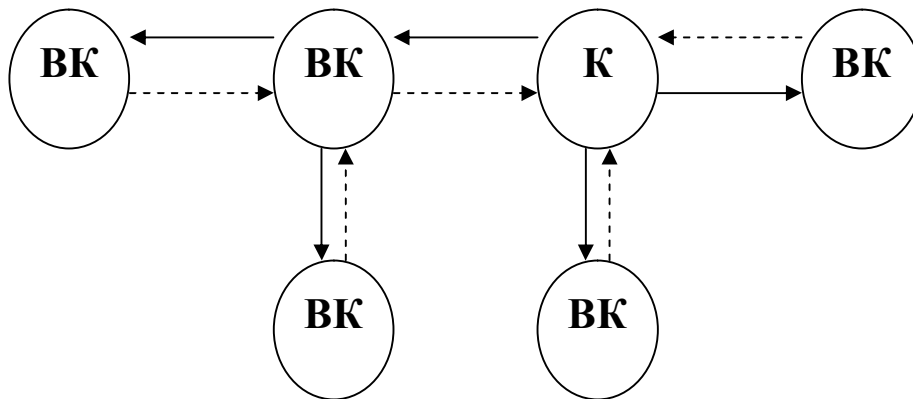


Рисунок 8.5 – Ієрархічна структура комунікації

### 8.4 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 (рис. 8.6).

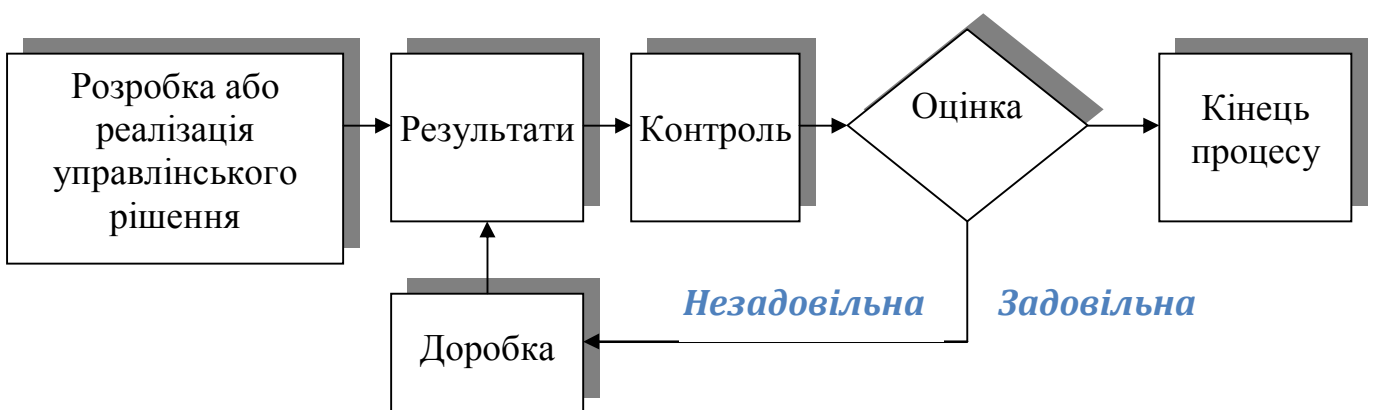


Рисунок 8.6 – Схема процесу контролю за результатами

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 9 СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

9.1 Первинність адміністративної системи менеджменту

9.2 Адміністративний менеджмент і ощадливе виробництво товарів (надання послуг)

9.3 Адміністративна система менеджменту й інформаційні технології

9.4 Адміністративна система менеджменту і система якості

### **9.1 Первинність адміністративної системи менеджменту**

Управління на Заході й в азіатських країнах еволюціонувало від освоєння системи адміністративного управління до ощадливого 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. Тим більш важливо 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 ощадливого виробництва, використання інформаційних технологій, застосування систем якості.

### **9.2 Адміністративний менеджмент і ощадливе виробництвом товарів (надання послуг)**

Регулярний адміністративний менеджмент дозволяє перейти до організації ощадливого виробництва товарів (надання послуг). Ощадливе виробництво є революційним, проривним підходом до менеджменту взагалі і



управлінню якістю зокрема, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств без суттєвих капіталовкладень.

Для вітчизняних підприємств система ощадливого 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, виданій 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 оперативного-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 кількості.

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» кожен 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 непростою 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.

### **9.3 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.

#### **9.4 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 невірно 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.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Базова

1. Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 399 с.
2. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин. – М.: Экономика, 2004. – 368 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 3–е изд. перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
5. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. – Львів: Вид-во нац. ун-ту „Львів. політехніка”, 2008. – 244 с.
6. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба [та ін.]. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
7. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 560 с.
8. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 416 с.
9. Райченко А.В. Общий менеджмент / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 384 с.
10. Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса / В.Н. Слиньков. – СПб.: Алерта, 2002. – 886 с.
11. Фомичев А.Н. Административный менеджмент / А.Н. Фомичев. – М.: Издат. дом Дашков и Ко, 2006. – 228 с.

### Допоміжна

12. Армстронг М. Менеджмент : методы и приемы : [пер. с 3–го англ. изд.] / М. Армстронг. – Київ : Знання–Прес, 2006. – 876 с. – (Европейский менеджмент).
13. Бабець Є.К. Основи менеджменту : навчальний посібник / Є. К. Бабець. – Київ : «ВД «Професіонал», 2007. – 496 с.
14. Баєва О.В. Основи менеджменту : практикум : навч. посібник / О.В. Баєва [та ін.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
15. Большаков А.С. Менеджмент : учебное пособие / А.С. Большаков. – СПб.: «Издательство «Питер»», 2000. – 160 с. – (Серия «Краткий курс»).
16. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : КОНДОР, 2007. – 598 с.
17. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Э.М. Воронина. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 181 с.

18. Гірняк О.М. Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: „Магнолія 2006”, 2008. – 352 с.
19. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента : учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 230 с.
20. Діденко В.М. Менеджмент : підручник / В.М. Діденко. – Київ : Кондор, 2008. – 584 с.
21. Дикань Н.В. Менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
22. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента : [пер. с англ.] / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
23. Дятлов А.Н. Общий менеджмент : концепции и комментарии : учебник / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
24. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Вакуленко. – К.:КНЕУ, 2006. – 200 с.
25. Ильенкова С.Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 70 с.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
27. Казанцев А.К. Основы менеджмента. Практикум : учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 544 с. – (Серия «Высшее образование»).
28. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
29. Книга директора магазина / Под ред. С.В. Сысоевой. – 2-е изд., улучш. и доп. – СПб.: Питер, 2007. – 368 с.
30. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / Укладач Г.О. Колесніков. – Київ : “ВД “Професіонал””, 2007. – 288 с.
31. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента : конспект лекций / Н.В. Комарова. – М.: Доброе слово, 2005. – 64 с.
32. Котельніков Д.І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів / Д.І. Котельніков. – Київ : Кондор, 2009. – 227 с.
33. Кравченко А.И. История менеджмента : учебное пособие для вузов / А.И. Кравченко. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
34. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с. – (Сер. «Альма-матер»).
35. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента : учебник / Н.М. Мартыненко. – Київ : Каравелла, 2008. – 496 с.
36. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Ун. книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.
37. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Ун. книга, 2009. – Т. 2. – 592 с.



38. Менеджмент малого бизнеса : учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 269 с.
39. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. под общ. ред. Л.И. Евенко. – М. : „Дело”, 1997. – 704 с.
40. Мостенська Т.Л. Менеджмент : підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – Київ : Сузір'я, 2007. – 690 с.
41. Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – Київ : Кондор, 2009. – 392 с.
42. Нельке М. Менеджмент. Что должен знать руководитель = Management. Was fuhrungskrafte wissen müssen / Матиас Нельке; пер. с нем. М.А. Скворцовой. – 2-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2008. – 128 с.
43. Общий и специальный менеджмент : учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.
44. Основы менеджмента : учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова [и др.]: под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.
45. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2005. – 860 с.
46. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2009. – 680 с.
47. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2009. – 378 с.
48. Осовська Г.В. Основы менеджменту : підручник/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2008. – 664 с.
49. Полукаров В.Л. Основы менеджмента : учебное пособие / В.Л. Полукаров. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с. –
50. Пятенко С.В. Книга генерального директора / С.В. Пятенко. – 2-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 348 с.
51. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с. – (Высшее образование).
52. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
53. Семенов А.К. Основы менеджмента : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 556 с.
54. Скібіцька Л.Л. Менеджмент : навчальний посібник / Л.Л. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
55. Скрипко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
56. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах) : опорный конспект лекций / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – 3-е изд., стереотип. – Київ : МАУП, 2003. – 152 с.

57. Стадник В.В. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с. – (Сер. «Альма-матер»).
58. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
59. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – Київ : Каравела, 2007. – 304 с.
60. Хачванкян В.В. Менеджмент, принципы эффективного управления предприятием : учеб.-практ. и науч. пособие. / В.В. Хачванкян, А.З. Газарян. – Донецк: ИД «Кальмиус», 2007. – 492 с.
61. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – 2-ге вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 576 с. – (Сер. «Альма-матер»).
62. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.
63. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2009. – 434 с.
64. Черваньов Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Черваньов. – К., 2007. – 853 с.
65. Шарапов В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов. – М.: Техносфера, 2006. – 496 с.
66. Шегда А.В. Менеджмент : учебник / А.В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – Київ : Знання, 2006. – 645 с. – (Высшее образование XXI века).

*Навчальне видання*

**НОВІКОВА** Марина Миколаївна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з курсу

**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)**

*(для студентів усіх форм навчання за напрямом підготовки  
6.030601 – Менеджмент*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *М. М. Новікова*

План 2016, поз. 181Л

---

Підп. до друку 20.10.2016

Формат 60x84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 5,8

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.