

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій, менеджменту,
технологій та фізики
Кафедра документальних комунікацій та менеджменту**

65-447

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання за спеціальністю
073 «Менеджмент»**

Рівне – 2025

Конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» / Сяська О.В. Рівне, РДГУ, 2025. 62 с.

Упорядник: Сяська О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Рецензенти:

Поляк К.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Фроленкова Н.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування

Відповідальний за випуск: Микитин Т.М., д.е.н., доцент, завідувач кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Затверджено на засіданні кафедри документальних комунікацій та менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету, протокол № 1 від 31 січня 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту.....	5
Тема 2. Сутність та значення адміністративного менеджменту. Роль менеджера в управлінні.....	10
Тема 3. Система адміністративного менеджменту	16
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	23
Тема 4. Планування в адміністративному менеджменті.....	23
Тема 5. Організація праці підлеглих та проектування робіт.....	30
Тема 6. Мотивація в системі адміністративного менеджменту.....	37
Тема 7. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.....	42
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	46
Тема 8. Адміністративні методи управління.....	46
Тема 9. Адміністрування управлінських рішень.....	50
Тема 10. Сучасні технології в адміністративному менеджменті.....	56
Рекомендована література.....	61

ВСТУП

Розвиток суспільства, окремих його сфер неможливий без встановлення і реалізації певного набору законів, правил, норм, алгоритму його поведінки в цілому і його складових зокрема. Потреба узгодження дій задля одержання бажаного результату зумовила появу управління, під яким розуміють цілеспрямований вплив, необхідний для узгодженої спільної діяльності людей.

Управління як суспільне явище, що відпрацьоване і пристосоване людьми для вирішення життєвих проблем, має багатогранний характер, складається з різноманітних елементів і взаємозв'язків. Це зумовлено тим, що в управлінні суб'єктом і об'єктом управлінського впливу виступає людина. Управління є цілеспрямованим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, який здійснюється як безпосередньо (у формах самоуправління), так і за допомогою спеціально створених структур (держави, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм та ін.).

Особливе місце у сучасному управлінні займає адміністративний менеджмент – суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

Адміністративний менеджмент має безпосереднє відношення до елементів адміністративної діяльності, до основних з яких можна віднести планування (вибір підходів та зазначення засобів для досягнення поставленої мети); організацію (створення формальної структури підпорядкованості, на підставі якої здійснюється розподіл роботи між підрозділами, визначається і координується їх діяльність); управління персоналом (добір і підготовку кадрів, роботу з особистим складом, створення необхідних умов для трудової діяльності); керівництво (прийняття рішень та оформлення їх у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень, доручень, координацію (забезпечення погодженої дії структурних елементів організації); звітність (забезпечення інформацією про хід і організацію діяльності); укладання бюджету (розроблення фінансових планів і контролю).

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

Конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» охоплює десять тем відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра з менеджменту. Конспект лекцій призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Школа наукового управління.
3. Класична (адміністративна) школа управління.
4. Школа раціональної бюрократії.

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.

Адміністративний менеджмент, як ми його знаємо сьогодні, є результатом тривалого розвитку управлінської думки та практики, що сягає своїм корінням у глибоку давнину. Історично, необхідність впорядкування та координації діяльності людей виникала з розвитком суспільства, ускладненням господарських зв'язків та зростанням масштабів організацій.

Перші форми управління можна зустріти ще в первісному суспільстві, де існувала потреба в організації полювання, розподілі ресурсів та вирішенні конфліктів. З виникненням давніх цивілізацій, таких як Єгипет, Китай та Греція, розвиваються більш складні системи управління, пов'язані з будівництвом грандіозних споруд, управлінням іригаційними системами та веденням військових дій.

У середньовіччі, з розвитком феодалних відносин, управління набуває ієрархічного характеру, де влада концентрується в руках монархів та феодалів. У цей період формуються зачатки бюрократичного апарату, а також розвиваються принципи управління господарством та військовою справою.

З розвитком капіталістичних відносин, особливо з початком промислової революції, виникає гостра потреба в нових методах управління, які б відповідали умовам масового виробництва та зростаючої конкуренції. У цей період з'являються перші теорії та концепції адміністративного менеджменту, які закладають основу для подальшого розвитку цієї науки.

Одним з перших теоретиків адміністративного менеджменту був Анрі Файоль, який у своїй книзі «Загальне та промислове управління» (1916) сформулював 14 принципів управління, які, на його думку, є універсальними та застосовними до будь-якої організації. Файоль також виділив п'ять функцій управління: планування, організація, керівництво, координація та контроль.

Іншим видатним представником класичної школи управління був Фредерік Тейлор, який розробив концепцію наукового управління, спрямовану на підвищення ефективності праці за рахунок її раціоналізації та стандартизації. Тейлор вважав, що управління повинно ґрунтуватися на наукових принципах, а не на інтуїції та особистому досвіді.

З часом, класична школа управління зазнала критики за свою надмірну увагу до формальних аспектів управління та недостатнє врахування людського фактора. У зв'язку з цим, на початку ХХ століття виникає новий напрямок в адміністративному менеджменті – школа людських відносин, яка акцентує увагу на соціально-психологічних аспектах управління, мотивації персоналу та створенні сприятливого робочого клімату.

Починаючи з середини ХХ століття, адміністративний менеджмент продовжує активно розвиватися, з'являються нові теорії та концепції, такі як системний підхід, ситуаційний підхід, теорія обмежень та інші. Сучасний адміністративний менеджмент характеризується комплексним підходом до управління, який враховує як формальні, так і неформальні аспекти діяльності організації, а також її зовнішнє середовище.

У ХХІ столітті, в умовах глобалізації, інформатизації та швидких технологічних змін, адміністративний менеджмент стикається з новими викликами та завданнями. Сучасні організації повинні бути гнучкими, адаптивними та інноваційними, щоб успішно функціонувати в умовах невизначеності та конкуренції.

Таким чином, адміністративний менеджмент пройшов довгий шлях розвитку, від перших форм управління в давнину до сучасних складних систем управління. Цей процес триває й сьогодні, оскільки суспільство та економіка постійно змінюються, вимагаючи нових підходів та методів управління.

2. Школа наукового управління.

Перший крок до розгляду менеджменту як науки зробили американські дослідники, що очолили рух за наукове управління. Погляди на менеджмент формувалися зі зміною суспільних відносин, бізнесу, розвитком наукових знань, удосконаленням технології виробництва, появою нових засобів зв'язку й обробки інформації. Удосконалювалася управлінська практика, формувалася і наука про управління, яка ніколи не була пасивним спостерігачем за менеджментом.

Класичний напрям у менеджменті представлений трьома школами, які мають незначні відмінності: ця школа наукового менеджменту, адміністративна школа, школа раціональної бюрократії.

Школа наукового менеджменту (1885–1920 рр.) заснована Фредеріком Уїнслоу Тейлором; відомими її представниками були також Френчі та Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт, Джільберт Франк, Генрі Форд, Гаррісон Емерсон. Послідовники цієї школи зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту як науки, а окремі положення мають важливе значення для розвитку теорії організаційної культури.

Основоположником класичної школи й американської науки управління вважають Фредеріка Тейлора (1856–1915 рр.). Його праці містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці,

інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, застосування диференційованої оплати праці тощо.

Для досягнення максимальної продуктивності праці він рекомендував забезпечити правильне поєднання трьох елементів:

1) конкретного завдання, встановленого на підставі реальних спостережень;

2) визначеної норми часу;

3) особливого методу роботи.

Ф. Тейлор акцентував на дотриманні чотирьох принципів управлінської науки:

1) наукового вивчення кожного завдання і розвитку наукових методів;

2) ретельного підбору працівників і стимулювання виконання завдань;

3) підтримання тісного контакту з працівниками;

4) за можливості здійснення поділу кожної роботи.

Для досягнення ефекту Ф. Тейлор запровадив норми виробітку. Це дало змогу перейти від управління «наосліп» до управління, за якого розподіл робіт, контроль та інші функції здійснювалися на основі точного розрахунку.

Ф. Тейлор пропагував активне управління виробництвом, зміст якого вбачав у тому, щоб робота кожного виконавця планувалась керівником завчасно хоча б за день і щоб кожний працівник мав інструктивні карти з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання.

У своїх розвідках Ф. Тейлор репрезентував погляд, що за умов високої складності виробництва перевага надається не організатору, а організаційній системі. Роль спеціаліста-організатора, на його думку, полягає в організації самої системи, а всі ділові питання має вирішувати система, а не «генії організації».

Вчений сформулював такі принципи наукового управління:

1) розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, дій і зусиль працівників;

2) абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів і правил;

3) підбір, навчання і розміщення працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони будуть найбільш корисними;

4) оплата за результатами;

5) використання функціональних менеджерів, що здійснюють обмірковування робіт і контроль спеціалізованих напрямів робіт;

6) підтримка дружніх взаємин між робітниками і менеджерами задля забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Щоправда, Ф. Тейлор розглядає керівні кадри як фактори обмеження можливості для прийняття рішень всередині організації. Тобто він бачить робітників не більше ніж компонентами машини, що нею керують згори.

Ф. Тейлору вдалося про менеджмент заявити «вголос», його праця мала значний вплив у всьому світі, і навіть тепер деякі керівники приймають рішення, опираючись на його методику.

3. Класична (адміністративна) школа управління.

Школа адміністративного управління (1920–1950 рр.) фокусувала свою увагу на діяльності керівників вищої ланки управління. Яскравими представниками цієї школи були Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Алан Рейлі, Гамільтон Черч, Джеймс Д. Муні, Альфред П. Слоун, Кунц О'Доннел, Лютер Гюлік.

«Батьком» класичного менеджменту вважають французького підприємця й інженера Анрі Файоля (1841–1925 рр.), який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції. Його перша стаття на цю тему опублікована в 1900 р., а книга «Загальне і промислове управління» – в 1916 р. 1918 року А. Файоль очолив створений ним центр адміністративних досліджень, довівши, що відкриті ним принципи можна застосовувати як в управлінських колах, в установах, так і в армії, тобто вони мають універсальний характер.

Головний внесок А. Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається з декількох взаємопов'язаних функцій. До них належать: передбачення, планування, організація, координація, контроль.

Управляти, як вважав Файоль, – це означає передбачати, організовувати, розпоряджатись, координувати і контролювати.

Передбачати – враховувати майбутнє і виробляти програму дій.

Організовувати – будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства.

Розпоряджатись – вимагати від персоналу відповідно працювати.

Координувати – зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля.

Контролювати – дбати про те, щоби все здійснювалося відповідно до встановлених правил і розпоряджень.

А. Файоль припускав, що адміністративна функція існує на будь-якому рівні організації, включаючи робітників.

Незаперечною заслугою А. Файоля є те, що він сформулював функції управління, які характерні для всіх підприємств: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові та адміністративні. Управлінську концепцію Файоля було покладено в основу сучасної класифікації функцій управління.

4. Школа раціональної бюрократії.

Макс Вебер (1864–1920 рр.) – відомий німецький науковець, який зробив значний внесок у розвиток сучасної соціології, філософії, політології, публічного управління. Формулюючи свої наукові погляди, 1913 р. він видав низку наукових студій, серед яких – «Основні соціологічні поняття», де запропонував свою концепцію соціальної дії.

Соціальною дією вчений розглядав таку дію, яка внутрішньо орієнтована на дії інших людей або пов'язана з ними. Згідно з типологією М. Вебера, є три

ідеальні типи соціальної дії: афективний, традиційний і раціональний, що поділяється, своєю чергою, на ціле-раціональний і ціннісно-раціональний.

Афективний тип соціальної дії характеризується переважанням емоційних мотивів під час прийняття того чи іншого рішення, певного вчинку.

Традиційний тип вирізняється «прийняттям на віру» певних соціальних настанов, закладених ззовні, орієнтацією на традиційні загальноприйняті норми і зразки поведінки, звичку.

Раціональний тип соціальної дії, як уже зазначалося, М. Вебер поділяє на цілераціональний і ціннісно-раціональний.

Ціннісно-раціонально діє такий соціальний суб'єкт, який у своїй поведінці переконаний щодо важливості певних «предметів», тобто у своїй життєдіяльності він орієнтується на певну значущу для нього цінність. Це може бути обов'язок, гідність, краса тощо.

Ціле-раціонально, на думку М. Вебера, діють ті соціальні суб'єкти, поведінку яких орієнтовано значною мірою на результат, на кінцеву мету, застосовуючи принцип максимальної корисності, при цьому індивіди мають чіткі уявлення про цю мету, про засоби її досягнення, а також розуміння відношення засобів до цілей і побічних результатів та співвідношення різних цілей одна до одної.

Сьогодні науковий спадок М. Вебера вважається важливим для розвитку публічного управління в Україні. На це є декілька причин.

Перша – це інформатизація процесів управління, що зумовила необхідність, з одного боку, володіння особами, які працюють в органах влади, спеціальними інформаційними технологіями, з іншого – чіткого використання управлінцями певних правил і процедур взаємодії.

Друга – децентралізація управління. Збільшення ресурсів та влади на місцях зумовлює, з одного боку, необхідність функціонування на рівні місцевих рад професійного апарату чиновників, які виконуватимуть свою роботу на безперервній (постійній) основі та володітимуть професійними управлінськими знаннями і вміннями. З іншого боку, важливим є недопущення «привласнення» деякими керівниками місцевих рад, «приватизації» сіл, селищ, міст, сприйняття ними своєї посади як довічної, а підлеглих – як слуг або підданих.

Третя – демократизація публічного управління. Нині громадськість намагається щораз більше контролювати дії чиновників. При цьому особливу увагу прикуто до невикористання працівниками органів влади службового становища в особистих цілях та справедливого розподілу ресурсів. У такій ситуації веберівський «безособовий бюрократ» – це ідеал відданості справі, чесності та незаангажованості.

Четверта – побудова в Україні правової держави. Варто зазначити, що одним із наріжних каменів європейської інтеграції України, стратегічною метою і, водночас, засобом реалізації реформ є становлення в Україні правової держави. В її основі закладено повагу до прав кожної людини та ухвалення всіх управлінських рішень виключно у правовій площині. Дотримання цих умов є

можливим лише за панування раціональної бюрократії, що буде свою діяльність виключно (!) на основі нормативно встановлених правил і норм.

Отож, наукові студії М. Вебера досі не втратили своєї актуальності та можуть слугувати підґрунтям для формування класу компетентних, професійних, відданих справі чиновників, які здатні забезпечити наближення системи публічного управління в Україні до європейських стандартів.

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ

1. Поняття та сутність адміністративного менеджменту.
2. Роль адміністративного менеджменту в науці. Типи менеджменту.
3. Менеджмент як вид професійної діяльності.
4. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту.

1. Поняття та сутність адміністративного менеджменту.

Сучасний менеджмент – це наукова і практична концепція економічного управління виробництвом та ефективного управління економікою в умовах цивілізованого підприємництва, конкуренції та економічної мотивації.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення в ринкових умовах наміченої мети, шляхом раціонального використання матеріально-технічних та трудових ресурсів з використанням принципів, функцій і методів економічного механізму.

Адміністративний менеджмент - це один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.

Адміністративний менеджмент – це специфічна категорія та вид діяльності, що включає в себе всі інструменти та навички управління в умовах формальних адміністративних організацій. Структурованість відносин в рамках таких організацій є особливою ознакою адміністративного управління, як діяльності.

Сфера діяльності адміністративного менеджменту торкається підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань.

Об'єктом адміністративного менеджменту як виду діяльності є організація та її навколишнє середовище.

Суб'єктом адміністративного менеджменту виступають співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.

Предметом адміністративного менеджменту – є організаційна діяльність в сфері управління соціально-технічними системами, якими і є сучасні організації.

Адміністративний менеджмент можна розглядати як сукупність методів, принципів, засобів та форм прийняття управлінських рішень з метою покращення ефективності діяльності організації та отримання прибутку.

Метою адміністративного менеджменту є забезпечення прибутку в діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи розвиток технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу. Необхідно створювати умови для успішного функціонування підприємства, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування фірми, а результатом її діяльності, який гарантує подальший розвиток організації.

Найважливішими завданнями адміністративного менеджменту є:

- організація виробництва товарів та послуг з врахуванням потреб споживачів на основі матеріальних та трудових ресурсів, а також забезпечення рентабельності підприємства і його стабільного стану на ринку;
- стимулювання роботи працівників підприємства шляхом створення найкращих умов праці та встановлення високої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності підприємства, координація всіх підрозділів;
- постійний пошук та засвоєння нових ринків;
- визначення необхідних ресурсів та джерел їх забезпечення.

2. Роль адміністративного менеджменту в науці. Типи менеджменту.

Найпоширеніші наукові підходи до визначення адміністративного менеджменту можна поділити на чотири групи. *До першої групи* відносяться науковці, які розглядають адміністративний менеджмент як виключно управління та регулювання державної влади; *друга група* трактує адміністративний менеджмент як одну з додаткових функцій загального менеджменту на підприємстві; *третья група* вважає, що організація роботи управлінського персоналу – це і є адміністративний менеджмент; *четверта група* відносить до адміністративного менеджменту функції та обов'язки керівництва вищого рівня (топ-менеджмент).

Сьогодні існує багато типів менеджменту, кожен з яких може бути як самостійним, так і інтегрованим з декількох типів. Типологія управління допомагає у вирішенні багатьох проблем практичного використання знань, оскільки вона показує, що різноманітність умов, в яких здійснюється управління, вимагає не просто побудови одного якого-небудь типу менеджменту, а вибору типу за певними правилами типологічного аналізу і, у подальшому, коригування цього типу за додатковими критеріями конкретних обставин.

Виділення адміністративного менеджменту як окремого типу менеджменту відбулося наприкінці ХХ століття. Основні положення адміністративного менеджменту як науки почали формулюватися з урахуванням особливостей

організаційної поведінки, а не з позиції поведінки персоналу як самостійного об'єкту дослідження.

В адміністративному менеджменті основний наголос робиться на дослідження управлінських процесів, які відбуваються на підприємстві, що багато в чому визначає *основні риси і відмінності адміністративного менеджменту від загальної теорії і практики управління*:

1) переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління;

2) жорстка ієрархія;

3) формалізований спосіб прийняття і фіксації управлінських рішень;

4) чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді наказів і посадових інструкцій;

5) розділення влади (тобто будь-яка, навіть сама високопоставлена посадова особа завжди підконтрольна іншій особі або керуючому органу на ранг вище).

Типи менеджменту – це спеціальні області управлінської діяльності, пов'язані з вирішенням певних завдань менеджменту. Типи менеджменту визначаються об'єктами управління на підприємстві.

Головним об'єктом адміністративного менеджменту є персонал, однак відмінність загального менеджменту, менеджменту персоналу та адміністративного менеджменту очевидна:

загальний менеджмент – це вид діяльності, головною метою якого є управляти ресурсами підприємства за допомогою виконання основних функцій – планування, організації, контролю та мотивації;

менеджмент персоналу – це тип менеджменту, головною метою якого є організація підбору, навчання, розстановки, оцінки і стимулювання персоналу, а також створення сприятливого клімату в колективі;

адміністративний менеджмент – це тип менеджменту, головною метою якого є розробка і ухвалення управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями та контроль їх виконання.

Таким чином можна зробити висновок, що *адміністративний менеджмент* відповідає за організацію і регулювання управлінського процесу, а загальний менеджмент – за систему управління на підприємстві у всіх функціональних областях.

Можна стверджувати, що *доля адміністративного менеджменту в успішному управлінні підприємствами* є досить великою, тому що вся адміністративна діяльність націлена на негайне практичне її застосування керівниками під час виникнення збоїв і нестандартних ситуацій, тим часом як рівень загального менеджменту на підприємстві забезпечує їх відсутність.

3. Менеджмент як вид професійної діяльності.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності

організації. Це професіонал найвищої кваліфікації у сфері управління економікою. Він є найманим управляючим і входить в керівний склад організації.

Завданням менеджера є створення дієздатної адміністративної структури управління організацією та певних правил, що описують функціонування такої організації в певних прогнозованих умовах.

Керівнику недостатньо мати всі необхідні ресурси, потрібен чіткий механізм управління цими ресурсами, і це стосується не лише матеріальних ресурсів, теж саме відбувається і з людським ресурсом. Вміння управляти всіма видами ресурсів, що задіяні в організації на її користь та для досягнення цілей організації і є головними завданнями менеджера з адміністрування.

Загальні ознаки діяльності менеджера:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Численні дослідження у західних країнах стосовно *якостей, необхідних успішному менеджеру з адміністрування*, дозволяють виділити основні з них:

- 1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати свою роботу);

- 2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

- 3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

- 4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

- 5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, щоб досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Менеджер - адміністратор повинен:

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

4. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту.

Існує думка, що сучасне виробництво і його інфраструктура не мають потреби в бюрократичних організаціях, у той час як зростає потреба у мобільних і інтелектуальних організаціях, діяльність яких відповідає революційним змінам у характері робіт, що відбулися за останні десятиліття.

Усе більше прихильників у сучасній теорії і практиці управління набувають регулярний менеджмент і бізнес-інжиніринг.

Регулярний менеджмент є поняттям, подібним до адміністративного менеджменту, і припускає розробку типових і ефективних моделей, методик і процедур, що забезпечують якісну роботу персоналу підприємства і його визначальний успіх у досягненні поставлених цілей. При цьому нова технологія реалізації регулярного менеджменту заснована на техніках бізнес-інжиніринга.

Бізнес-інжиніринг – широке застосування спеціальних програмних засобів моделювання і проектування організаційних структур і бізнес-процесів підприємства в рамках робіт з розвитку регулярного менеджменту.

На думку прихильників регулярного менеджменту, його ідеологія виникла в результаті формулювання принципів функціональної спеціалізації Адамом Смітом і подальшого розвитку функціонального підходу в роботах Ф.У. Тейлора й А. Файоля, створення технологічної концепції Генрі Форда.

Компанія «Форд мотор» змогла виробляти сотні тисяч автомобілів і організувати індустрію сервісу завдяки тому, що Форд розклав процес зборки автомобіля на ряд етапів. При цьому виконання кожного з цих етапів було настільки простим, що цій роботі можна було навчити будь-якого бажаючого. Подібна ідея лежить і в основі побудови менеджменту на регулярній основі – розкласти складні процеси на прості, їх описати і регламентувати.

Регулярний менеджмент – це широке використання стандартів, документованих регламентів і процедур управління при створенні і/або удосконаленні системи управління підприємством. Регулярний менеджмент припускає створення ясної конструкції, заснованої на простих компонентах.

Регулярний адміністративний менеджмент – це професійна діяльність щодо організації управління, заснована на формальному розподілі повноважень і відповідальності, застосуванні адміністративно-управлінських технологій і розвитку мотивації персоналу для досягнення цілей підприємства.

Для багатьох вітчизняних підприємств перехід до регулярного менеджменту є досить актуальною проблемою.

Перехід від стихійного до регулярного менеджменту слід розпочати з аналізу наявної системи управління, а потім необхідно провести її цілеспрямовану реорганізацію. Результатом реорганізації системи управління повинне стати впровадження єдиних стандартів діяльності для всіх співробітників. У новій системі управління кожний співробітник і, тим більше, менеджер знає сферу відповідальності свою і колег, розподіл задач або функцій, критерії оцінки якості виконання кожної задачі. У майбутньому слід забезпечувати постійний контроль адекватності стану системи управління зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства. Порівняння

ефективності стихійного і регулярного менеджменту для підприємств різного розміру показано на рис. 1.1.

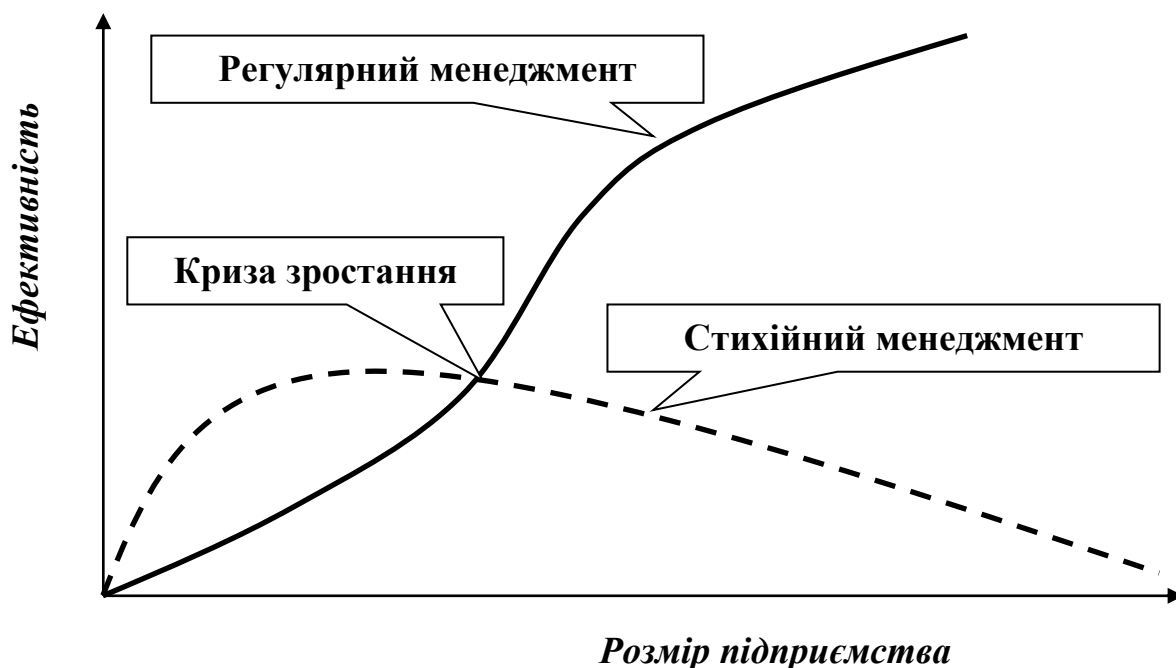


Рис. 1.1. Ефективність регулярного менеджменту

Перехід до регулярного адміністративного менеджменту легше здійснювати на початкових стадіях життєвого циклу підприємства. На наступних стадіях ця задача ускладнюється, оскільки сформовану управлінську культуру змінювати завжди важче, ніж формувати її належним чином, коли підприємство тільки формується.

У зв'язку з переходом до регулярного адміністративного менеджменту можуть *бути отримані наступні переваги*:

1) з'являється можливість для зростання і розвитку (підприємства, що не мають регулярного менеджменту, у процесі їх зростання і відповідного збільшення штату виявляються раптом некерованими);

2) підвищується прозорість діяльності підприємства для власника і керівного складу підприємства;

3) збільшується привабливість підприємства для співробітництва і т.д.

Формалізація організації управління, з якою пов'язаний перехід до регулярного адміністративного менеджменту, *припускає вирішення ряду управлінських задач*:

➤ Правління і управління повинні бути розділені для того, щоб створити умови для ефективного виконання адміністративної функції. Перехід до регулярного адміністративного менеджменту необхідно розпочинати з поділу правління (частки власника, групи власників-засновників або зборів акціонерів з його особливими структурами) і менеджменту (керівного складу, що реалізує адміністративну функцію).

➤ Безпосередньо сама формалізація бізнесу повинна починатися зі створення чітких процедур виконання тих або інших задач. Часто керівники, зрозумівши, що відбувається організаційна плутанина, намагаються вирішити задачу формалізації бізнесу з написання консультантами або підлеглими численних посадових інструкцій. Це само по собі мало що змінює.

➤ Після опису основних (таких, що приносять прибуток, виконуваних з дня на день) процесів виникає потреба у розробці типових документів, що будуть регламентувати порядок планування і обліку витрат ресурсів.

➤ Наступний етап освоєння регулярного менеджменту - формування регламентів обміну інформацією, що описує потоки інформації між ключовими учасниками управлінського процесу.

➤ Після того, як виконані попередні етапи, можна приступати до написання посадових інструкцій, оскільки тільки тепер відносно повно прояснилося, що повинен робити той або інший працівник.

➤ Наступний етап - уточнення сформованої організаційної структури управління. Структура не може бути раз і назавжди даною. Фактично діючу структуру треба уточнювати по мірі опису й удосконалення процесів управління, а також створення і застосування інших документів.

➤ Відповідно розробляються й уточнюються Положення про підрозділи підприємства.

➤ Для того, щоб адміністративний менеджмент був ефективним, розробляють систему мотивації персоналу підприємства, спрямовану на досягнення цілей бізнесу.

Таким чином, у цілому система регулярного адміністративного менеджменту дозволяє упорядкувати і систематизувати управління в будь-якому підприємстві. Вона спрощує процес управління й одночасно істотно підвищує його ефективність.

ТЕМА 3. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Основні категорії адміністративного менеджменту.
2. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS).
3. Складові процесу адміністративного менеджменту.

1. Основні категорії адміністративного менеджменту.

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

- ✓ функціональний поділ праці;
- ✓ повноваження і відповідальність;

✓ чіткі правила та інструкції, що визначають порядок виконання роботи і відповідальність працівників;

✓ ієрархія та 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 розрізняти адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях (business administration), а також в 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.

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.

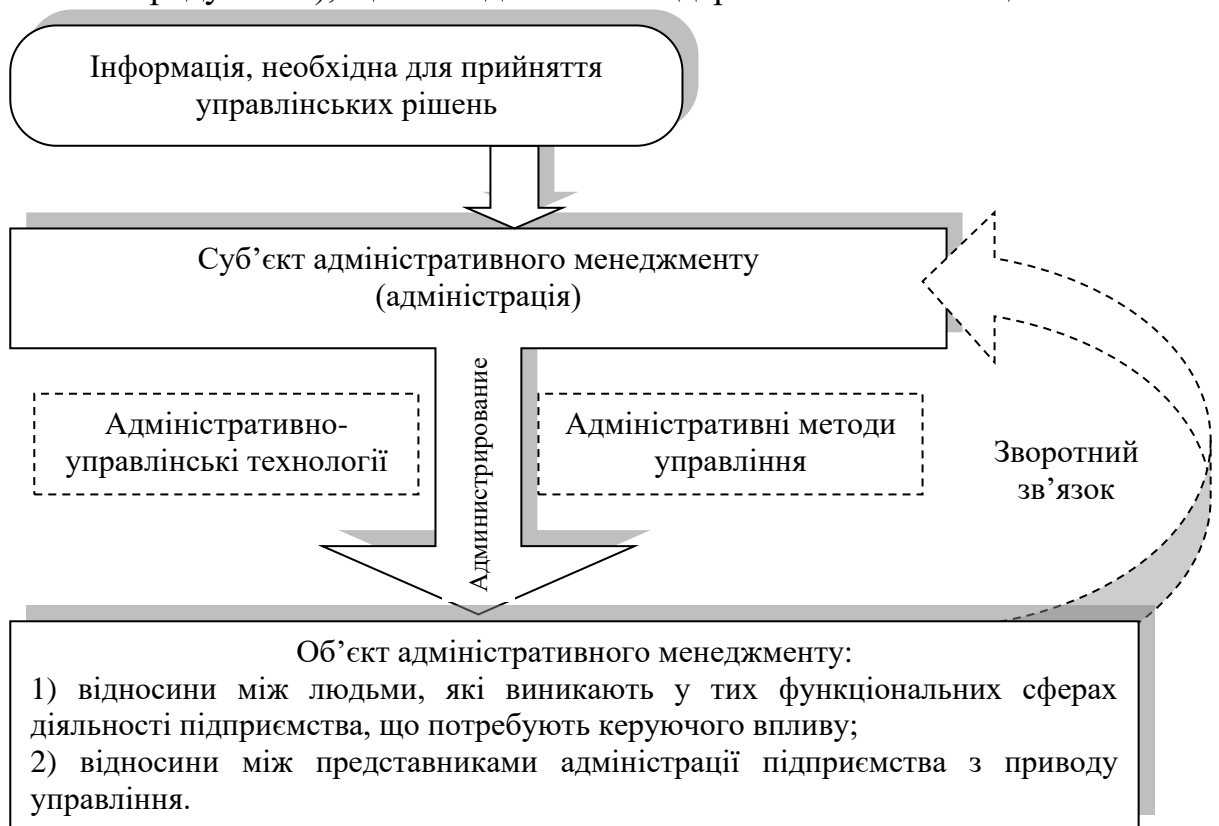


Рис. 2.1. Адміністративний менеджмент як система

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. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS).

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 та 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 та істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного управління дозволяє істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість і конкурентоспроможність. 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.

Насправді, управління на Заході і 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.

3. Складові 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 підлеглі виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє. Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей підприємства.

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

Ці функції об'єднані двома сполучними процесами: комунікаціями та прийняттям рішень.

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

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

Первинні функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль) називають ще *загальними функціями управління*, тому що вони здійснюються в будь-якому підприємстві і на будь-якому рівні управління. 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 відмітною 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. 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 адміністративних операцій за загальними функціями управління є *стадія управлінського циклу*. Усі без винятку адміністративні операції розподіляються за стадіями управлінського циклу або безпосередньо, або ж відносяться до інших операцій.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Сутність адміністративного планування.
2. Принципи адміністративного планування.
3. Особливості стратегічного планування.
4. Методичні основи адміністративного планування.

1. Сутність адміністративного планування.

Планування діяльності підприємства – одна з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є власне процесом визначення цілей, що їх передбачає досягти підприємство за певний період, а також процесом визначення способів їх досягнення.

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змодельовати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан.

Планування – це процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень.

Залежно від тривалості планового періоду плани поділяються на: довгострокові (стратегічні); середньострокові (поточні); короткострокові (оперативні).

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

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

Короткостроковий план присвячений вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Він має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великим розмаїттям прийомів та методів.

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

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.

2. Принципи адміністративного планування.

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.

Адміністративне планування ґрунтується на таких принципах: повнота, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість.

1. *Принцип повноти.* Планування повинне охоплювати всі галузі діяльності організації, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління. Якщо при плануванні щось вийде зі сфери уваги менеджера, то неминуче виникнення у цій ланці «вузького місця», тобто зривів чи неузгодженості.

2. *Принцип точності.* При плануванні потрібно максимально досягти високої точності економічних параметрів, кількісних та якісних характеристик дій. В окремих випадках можливі відхилення параметрів без шкоди для загального ходу господарювання.

3. *Принцип економічності.* Витратоємність планування повинна бути меншою за ефект, що очікується від запланованих показників, дій чи процесів.

4. *Принцип безперервності*. Планування досягає поставлених цілей тоді, коли воно здійснюється не епізодично, а безперервно як у часі, так і в просторі. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом гнучкості.

5. *Принцип гнучкості*. Якщо плани виявляються не досить обґрунтованими, то їх потрібно переглядати, оскільки реалізація таких планів призведе до руху в хибному напрямку.

6. *Принцип масовості*. Обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани. Залучення майбутніх виконавців до процесу розробки планів стимулює усвідомлене їх виконання, активізує виконавців, дає змогу врахувати обставини, що можуть бути невідомі менеджеру.

3. Особливості стратегічного планування.

Стратегічне планування передбачає постійну переоцінку і переробку початково розроблених концепцій розвитку організацій з урахуванням зовнішніх змін.

Стратегічне планування являє собою сукупність елементів, які забезпечують досягнення мети на основі врахування комплексу ресурсів, необхідних для здійснення планових заходів. В основу стратегічного планування покладено поняття стратегії.

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.

Основне завдання стратегії – забезпечити впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації змін до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності компанії. Стратегію розробляє найвище керівництво, але її реалізація передбачає участь керівників усіх рівнів управління.

Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів.

У рамках стратегічного планування зважається безліч питань управління фірмою, зокрема: розробка загальнофірмової стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих господарських сферах; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей фірми; управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів; вивчення життєвого циклу продукції на ринку; управління портфелем замовлень; виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; аналіз перспектив; дослідження структури витрат.

Етапи стратегічного планування:

1. Формування місії та цілей підприємства.
2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Оцінювання ризиків.
4. Розробка пакету стратегії.

4. Методичні основи адміністративного планування.

З погляду менеджменту функція планування полягає у розробці змісту та послідовності дій для вирішення поставлених завдань. Для того, щоб планування виконувало свої функції воно повинно базуватись на таких принципах: повнота, точність, еластичність, економічність, безперервність, гнучкість та масовість.

До методів адміністративного планування відносять:

- метод послідовного опису операцій;
- графіки виконання робіт;
- метод сітьового планування і управління;

- метод робочого календаря.

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

Графіки виконання передбачають: що, коли і ким має бути зроблене в межах певних строків виконання (початок і закінчення робіт).

Метод сітьового планування і управління полягає в побудові таблиці робіт, у якій вказуються параметри, що характеризують тривалість робіт та сітьового графіка, де зазначається їх послідовність.

Метод робочого календаря являє собою план роботи керівника чи фахівця за певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день).

У практиці планування управлінської діяльності розглянуті методи застосовуються в комплексі.

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

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).

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.

Бюджетний метод планування 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).

Баланс являє собою двосторонню 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.

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.

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.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ

1. Організаційна діяльність в адміністративному менеджменті.
2. Делегування повноважень та відповідальність.
3. Централізація та децентралізація управлінських повноважень.
4. Організаційне проектування.

1. Організаційна діяльність в адміністративному менеджменті.

Організаційна діяльність – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення такої структури управління підприємством, яка б

давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей.

Вона має два аспекти:

- 1) поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- 2) встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Організація – це функція управління, задачею якої є формування структури підприємства, а також забезпечення підприємства всім необхідним для його нормальної роботи – персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями та фінансами.

У будь-якому плані фірми є *стадія організування*, тобто створення реальних умов для досягнення запланованої мети. *Організувати* – означає поділити на частини та делегувати виконання загальної управлінської задачі шляхом розподілу відповідальності та повноважень, а також встановлення взаємозв'язку між різними видами робіт.

Основним змістом *організаційної діяльності в адміністративному менеджменті* є:

- доведення рішення до виконавців;
- пристосування організаційної структури фірми до задач передбаченої діяльності;
- вибір людей для конкретної роботи та делегування повноважень і прав;
- використання ресурсів організації;
- виявлення потреб у ресурсах та забезпечення ними;
- встановлення послідовності дій виконавців, тривалості та строків їх виконання.

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.

2. Делегування повноважень та відповідальність.

Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Метою делегування є:

- розвантаження керівників з метою вирішення стратегічних та перспективних завдань управління;
- підвищення дієздатності нижчого рівня управління;
- активізація людського чинника, збільшення зацікавленості працівників

Процес делегування складається з таких етапів:

- доручення підлеглим індивідуальних конкретних завдань;
- надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим;
- формування порядку дій підлеглих щодо дорученого їм завдання.

Повноваження – це обмежене, делеговане певній посаді право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких працівників на виконання нових завдань.

Підлеглим делегування повноважень дозволяє:

- максимально продуктивно використовувати свої здібності, знання, досвід і здобувати нові вміння;
- проявляти ініціативу і самостійність;
- розвивати себе як особистість;
- демонструвати оточуючим власні можливості, підвищуючи в їхніх очах свій престиж і створювати базу для кар'єрного зростання.

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:

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

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

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

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

повноважень. Погоджувальні повноваження можуть бути *застережливими* і блокуючими. 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.

У свою чергу *відповідальність* – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Відповідальність не може делегуватись, оскільки за все відповідає менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, менеджер дільниці делегував бригадиру повноваження управління процесом складання телевізорів, але відповідати за результати буде сам менеджер.

3. Централізація та децентралізація управлінських повноважень.

Централізація - це коли відповідальність зберігається за підрозділами які відносяться до центрального апарату управління організації.

Децентралізація передбачає передачу повноважень. Теорія децентралізації базується на тому, що без неї підприємство може зростати тільки до певного рівня. Прибічники децентралізації вважають, що керівник підприємства має намагатись чим більше звільнити себе від усіх видів робіт і прийняття рішень з питань, які не мають важливого значення, залишивши за собою тільки саму важливу частину своєї діяльності.

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;

б) історичними традиціями і поглядами вищого керівництва;

7) підготовленістю кадрів до самостійної діяльності.

На малих підприємствах, де розпорядження керівника передаються безпосередньо працівникам нижчих рівнів, централізація є абсолютною. На великих підприємствах, де керівник підприємства віддалений від працівників нижчої ланки багаторівневою системою управління, розпорядження проходять через цілий ряд проміжних ланок, на кожній з яких до них додається певна інформація, тому рівень централізації змінюється.

При високому рівні централізації розпорядження проходячи через різні ланки управління не підлягають ніяким доповненням. Воно доходить до низових ланок в тому ж виді, в якому було дано зверху.

Якщо підприємство децентралізовано, розпорядження зазнають змін, підлягаючи уточненням на кожному з рівнів управління.

Переваги децентралізації:

- 1) швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень;
- 2) гнучкість системи при прийнятті важливих рішень на низових рівнях управління;
- 3) зручність, що передбачає можливість тимчасової передачі повноважень при відсутності керівника певного рівня;
- 4) правильність прийнятого рішення може визначитись тільки на рівні управління де краще розуміються в суті проблеми;
- 5) при децентралізованому управлінні зменшуються затрати часу на прийняття та реалізацію рішень і відповідно зменшуються матеріальні витрати, тобто ця система є більш ефективною;
- 6) моральний фактор, який передбачає виявлення таланту та ініціативи керівників різних рівнів управлінської структури.

Недоліки децентралізованої системи:

- 1) можливість прийняття некомпетентного, неправильного рішення;
- 2) відсутність єдності у прийнятих рішеннях керівниками різних служб;
- 3) відсутність необхідного рішення, через те, що структурний керівник маючи відповідні повноваження буде боятись відповідальності за своє рішення;
- 4) втрата контролю за правильністю прийнятих рішень негативно позначиться на управлінні підприємством.

4. Організаційне проектування.

Організаційне проектування – це комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним.

Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства.

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Процес проектування організації має базуватись на таких принципах:

- коректне формулювання цілей та під-цілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба у корегуванні вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не варто починати доти, доки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру має супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є реорганізація.

Організаційне проектування може проводитися поетапно:

- формування ідеї організаційного проектування на основі маркетингових досліджень;
- системний аналіз і структуризація проблеми;
- розробка виробничої структури організації (числа і взаємозв'язків виробничих підрозділів, форм об'єднань, планування підрозділів та ін.);
- розробка організаційної структури організації;
- розробка положень (посадових інструкцій) про служби;
- розробка норм і нормативів;
- підбір персоналу і комплектування штату організації;
- розрахунок потреби в різних видах ресурсів;
- техніко-економічне обґрунтування організаційного проекту;
- узгодження і затвердження проекту, передача його для використання (реалізації).

Головною умовою розробки якісних організаційних проектів є аналіз і за можливістю дотримання принципів раціоналізації структури організації, зокрема таких:

- орієнтації діяльності на досягнення конкурентоспроможності;
- застосування маркетингового підходу до формування структури організації та її стратегій;
- структуризації цілей організації;

- забезпечення кількісної визначеності структури управління;
- глобалізації стратегії організації;
- забезпечення інноваційного характеру структури організації;
- підвищення рівня автоматизації виробництва і управління;
- забезпечення адаптивності структури організації до зовнішнього середовища.

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Особливості функції мотивації.
2. Форми мотивування адміністративних працівників.
3. Матеріальне стимулювання праці.
4. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.

1. Особливості функції мотивації.

Мотивація – це функція управління, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану для досягнення особистих цілей або цілей підприємства. Мотивація є діяльністю, яка має активізувати людей, що працюють на підприємстві і побудити їх активно працювати для виконання поставленої мети.

Мотивація — це процес спонукання себе та інших до дій для досягнення особистих цілей або цілей підприємства. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

Мотив є внутрішнім бажанням людини задовольнити свої потреби.

Мотив — внутрішня спонукальна сила, що примушує людину щось робити або поводитися певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимули – це важелі або інструменти впливу на людей, які викликають дію певних мотивів. Стимули бувають: економічні, моральні, індивідуальні, політичні, правові, естетичні.

Винагороди – це те, що людина вважає цінним для себе. Однак поняття цінності у різних людей не співпадає, відповідно, є різною оцінка винагороди та її відносної цінності. Винагороди поділяються на:

- *внутрішні* (дає сама робота – зміст трудового процесу, самоповага, дружба та спілкування);
- *зовнішні* (дає організація – просування по службі, власний кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

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).

Потреби – це особовий стан психіки людини, усвідомлена нею невдоволеність, відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогось, невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Потреби є мотивом до дії і поділяються на:

- *первинні* – фізіологічні (потреба у воді, їжі, диханні) і психологічні потреби та безпека життєдіяльності;

- *вторинні* – соціальні (потреба в повазі та самовираженні).

Стимулювання – це тип управлінського впливу на трудову поведінку працівників, особливістю якого є те, що поведінка людини регулюється за допомогою впливу не на саму особу, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні обставини по відношенню до самої особи, які породжують певні інтереси та потреби.

2. Форми мотивування адміністративних працівників.

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

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

До основних форм мотивації адміністративних працівників відносяться такі:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності підприємства;

- система матеріальних пільг працівникам;

- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);

- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;
- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;
- моральне заохочення працівників;
- просування працівників по службі.

Ці заходи мотивації праці підвищують віддачу трудових ресурсів підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства ґрунтується на таких вимогах:

- надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі;
- узгодженість оплати праці з її результатами;
- гарантія зайнятості;
- створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
- забезпечення умов для професійного росту;
- підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

- систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;
- збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки; У здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;
- систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;
- реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

3. Матеріальне стимулювання праці.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є *матеріальне стимулювання праці*, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Первинними в ієрархії потреб людини є фізіологічні потреби, тому при низькому рівні доходів, домінуючим є матеріальне стимулювання, основу якого складає оплата праці.

Оплата праці – це грошова компенсація організації своїм працівникам в обмін на їхню працю. На сьогоднішній день існує три форми оплати праці: *тарифна, комбінована та безтарифна.*

Тарифна форма оплати праці, в свою чергу поділяється на *погодинну і відрядну.*

При *відрядній формі ЗП* її розмір визначають за кількістю виготовленої продукції. Основою розрахунків є розцінки, тобто заробітна плата за одиницю виготовленої продукції. Вона добре стимулює зростання обсягів виробництва.

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.

Погодинна форма оплати праці ставить в залежність розмір ЗП від кількості відпрацьованого часу. Вона спрямована на стимулювання якісної роботи, але не зацікавляє у збільшенні обсягів виробництва.

При погодинній формі організації заробітної плати мотивуючими моментами є величина заробітку і наявність премій. Зазвичай вона застосовується по відношенню до керівників, фахівців і службовців, а також тих працівників, чий результат діяльності не піддається 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).

Комбінована форма оплати праці базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин: погодинної, відрядної і преміальної.

Такі професії як: брокери, дилери, маклери, страхові агенти, менеджери та ін. вимагають оплати своєї праці за окремі види робіт, тому поряд з традиційними формами оплати для них введено комісійну винагороду.

Зарубіжними фірмами широко застосовується *безтарифна система оплати праці* – це готівкові чи безготівкові винагороди за досягнення високих підсумкових показників діяльності фірми.

Управління матеріальними стимулами відбувається за рахунок застосування різноманітних систем безтарифної оплати праці. На особливу увагу заслуговують наступні:

- 1) участь у доходах та прибутках;
- 2) участь в акціонерному капіталі, шляхом отримання дивідендів за акціями;
- 3) комісійні винагороди;
- 4) індивідуальне преміювання – здійснюється поряд з преміальними тарифними ставками за підвищення кваліфікації та знань, а також за виконання особливо важливих виробничих завдань.

4. 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 виражаються 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.

ТЕМА 7. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Контролювання як загальна функція адміністративного менеджменту.
Принципи контролювання.

2. Види контролю.

3. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

1. Контролювання як загальна функція адміністративного менеджменту. Принципи контролювання.

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.

Контролювання – це вид адміністративної діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем.

Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Існують декілька причин які обумовлюють необхідність управлінського контролю:

1. Необхідність спостерігати за тим, чим працюючі зайняті, що і як вони роблять. Сукупний ефект навіть дрібних помилок може суттєво вплинути на зниження потенціалу діяльності організації.

2. Постійні зміни в оточуючому середовищі з якими організація та її менеджери стикаються, вимагає відповідного реагування. Зміни вимагають керування не тільки намічених планів, а навіть цілей організації. Добре організований контроль допомагає менеджерам своєчасно пристосовуватися до змін.

3. Постійно зростаюча складність роботи організацій, які займаються бізнесом, внаслідок росту їх розмірів і масштабів виробництва. Зі зростанням виробництва менеджери, які відповідальні за виконання всіх задач організації,

не можуть персонально спостерігати за кожним видом діяльності, а також змінами умов на ринку і особисто вирішувати виникаючі проблеми. Тому їм необхідна формальна система контролю.

Основними принципами контролювання є:

1. *Стратегічна спрямованість контролю* – контроль має відображати та підтримувати загальні пріоритети організації;

2. *Орієнтація на результати* – кінцевою метою контролю є досягнення поставленої перед організацією мети;

3. *Відповідність справі* – контролювати необхідно саме той вид діяльності, який цікавить керівництво;

4. *Своєчасність контролю* – часовий інтервал між проведенням вимірів або оцінок має бути достатнім для прийняття управлінського рішення та уникнення негативних наслідків відхилення від стандартів;

5. *Гнучкість контролю* – система контролювання має бути здатна враховувати нові фактори впливу на бізнес-процеси та адаптуватися до змін середовища.

6. *Простота контролю* – контролювання має бути зрозуміле як суб'єктам, так і об'єктам управлінського процесу, оскільки найпростіші методи контролю краще працюють та дешевше коштують;

7. *Економічність контролю* – будь-яке контролювання не може коштувати більше, ніж ефект від нього, оскільки надмірні витрати на тотальний контроль позбавляють організацію ефективності та результативності.

2. Види контролю.

На практиці використовується багато видів контролю.

В залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності і особливостей формування виділяють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на усі галузі національної економіки незалежно від їх відомчої підпорядкованості.

Внутрішній контроль виступає складовою частиною системи корпоративного управління і здійснюється безпосередньо керівництвом або іншими посадовими особами організації.

Громадський контроль здійснюється контрольними органами громадськості і є самим масовим видом контролю.

Аудит – це незалежний фінансовий контроль здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, яке регулює економіко-правові відносини і діяльність господарських суб'єктів.

За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль.

Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності організації і здійснюється на основі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними. Фінансовий контроль здійснюють спеціальні підрозділи (планово-економічний відділ, бухгалтерія).

Адміністративний контроль ведуть на всіх рівнях управління, який покликаний оцінювати діяльність співробітників. Він здійснюється постійно як спеціальними підрозділами, так і керівниками.

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.

За ступенем охоплення перевіряючих об'єктів виділяють суцільний і вибірковий контроль.

Суцільний контроль означає перевірку об'єктів (господарських операцій) в суцільному порядку і відзначається високою трудомісткістю, у зв'язку з чим використовується в окремих ланках фінансово-господарської діяльності.

Вибірковий контроль обмежується перевіркою окремого кола об'єктів (господарських операцій), за результатами якої формуються висновки.

За етапами проведення контроль поділяється на попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль спрямований на контроль “входів” у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість “вхідних” ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації. Метою такого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є “виходи” з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже існують.

3. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

Виявлені на стадії контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид адміністративної діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в організації шляхом розроблення і впровадження відповідних заходів.

Регулювальні заходи можуть застосовуватися на всіх попередніх етапах адміністративного процесу (планування, організаційного управління, мотивування, контролювання). Для цього вдаються до коригування дій, що базуються на виборі таких рішень: усунення відхилень, перегляд стандартів і критеріїв, усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

На рис. 6.1 зображено графічну модель процесу регулювання адміністративної діяльності під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організації та мотивуванні.

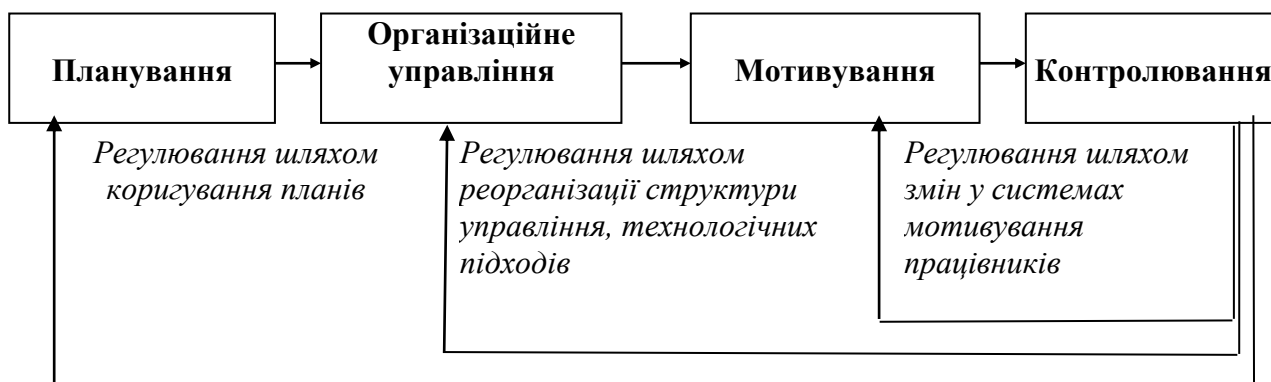


Рис. 7.1. Регулювання діяльності організації

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організаційне управління чи мотивування). Якщо проблема виникла у блоці “планування”, розроблювані заходи мають стосуватись вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування.

Виникнення проблем в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації відповідних заходів у блоці “організаційне управління” щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо.

Недоліки матеріального стимулювання працівників організації усунуть у блоці “мотивування”, вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але недостатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх

усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ТЕМА 8. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

1. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.
2. Типологія стилів керівництва.
3. Методи адміністративного впливу.

1. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.

Методи адміністративного менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб.

Поділ адміністративних методів менеджменту на групи є умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Вміле їх поєднання є передумовою ефективного 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.

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.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

1. Організаційні – реалізуються через документи тривалої дії та дійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, накази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтація організації в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентація його діяльності (завдяки інструкціям, розпорядженням тощо). Сукупно вони створюють межі, в яких функціонує та розвивається організація.

2. Розпорядчі – забезпечують формалізацію завдань, усунення недоліків і відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор або його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів та служб), призначені забезпечити виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

3. Дисциплінарні – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

2. Типологія стилів керівництва.

Стиль управління – це манера та спосіб поведінки керівника в процесі підготовки та реалізації управлінських рішень.

Розрізняють три основні стилі керівництва:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

Авторитарне керівництво базується на тому, що керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям.

Авторитарний тип керівника відрізняється схильністю до єдиноначальності, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням всіх питань, свідомими обмеженнями всіх контактів з підлеглими.

Керівник авторитарного типу догматичний, прагне підпорядковувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислухається до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення найкращий засіб впливу на підлеглих. В цілому для такого керівника характерна недостатня повага до підлеглих.

Демократичний тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінки роботи, підготовки та прийняття рішень, створює необхідні для виконання передумови, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим всі інші питання вирішувати самостійно. Він прислуховується до думки колег, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки підлеглих.

Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення відносно власної позиції і не вважає ганебним для себе піти на поступки, не поступаючись з принципових питань. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається взяти з них користь.

Керівник демократичного типу стимулює творчу активність підлеглих (в основному делегуванням повноважень), сприяє створенню взаємної довіри і співробітництва, дисципліна підлеглих трансформується в самодисципліну.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами.

У намаганні набути та зміцнити авторитет, здатний надавати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуватим службовими потребами відрадження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко користується своїм правом говорити "ні", легко роздає нереальні обіцянки. У більшості випадків такі керівники нерішучі і добродушні, уникають суперечок і конфліктів.

3. Методи адміністративного впливу.

Методи адміністративного впливу – це методи, які базуються на владі керівника, на його правах, дисципліні та відповідальності. Практика управління свідчить, що ефективне адміністративне управління неможливе без використання заходів стимулювання, переконання, виховання та розвитку ініціативи. Всі ці заходи призначені підкріпити та підсилити адміністративний вплив керівника.

Адміністративне управління передбачає насамперед наявність чіткої структури організації, визначення функцій, прав та обов'язків працівників. Без цього адміністративна діяльність менеджера буде недосконалою тому, що вказівки керівника повинні бути адресними у визначенні завдань і строків їх виконання для кожного працівника. Якщо менеджер кожен раз буде встановлювати кому, що і як робити, то обсяг його роботи буде дуже зростати.

Для успішного адміністративного управління необхідна чітка трудова дисципліна і висока відповідальність працівників за своєчасне та якісне виконання завдання.

Здійснюючи керівництво, менеджер може бути в одній із трьох ситуацій:

1) коли конкретний процес управління регулюється тією чи іншою діючою правовою нормою. В цьому випадку дії менеджера закріплені правовим актом, а порушення його призведе до юридичної відповідальності;

2) коли діяльність менеджера правовою нормою не передбачена, але визначена моральною чи етичною нормою;

3) коли адміністративний вплив здійснюється у рамках практики, що склалася у даній організації.

У всіх цих випадках вирішальне значення має правовий аспект. Тому менеджер повинен знати закони і володіти необхідною правовою культурою.

Правові норми допомагають формувати волю менеджера, шляхом визначення, що дозволено, а що ні, з точки зору законності. Це дозволяє гнучко діяти при прийнятті та виконанні рішень.

У правовому порядку вирішуються багато проблем, з якими має справу менеджер у процесі адміністративного керівництва. Це стосується вимог до працівників, добору і розстановки персоналу, правил заміщення посад і порядку звільнення, оцінки працівників і регулювання службової діяльності, правового положення молодих працівників, праці жінок, інвалідів та ін.

Для правильної організації адміністративного впливу особливе значення має чітке уявлення про компетенції, юридично закріплені права та обов'язки менеджера.

До повноважень менеджера відносяться також встановлення дисциплінарної та адміністративної відповідальності, прийняття заходів по недопущенню порушень дисципліни та ін.

Серед прав менеджера є право відмінити, призупинити, змінювати свої раніше прийняті рішення, а також рішення нижчих керівників або органів.

Права та повноваження менеджера повинні бути визначені дуже чітко.

ТЕМА 9. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Сутність та види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
3. Основні підходи до прийняття рішення.
4. Оцінка реалізації управлінських рішень.

1. Сутність та види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.

Поняття «*рішення*» є дуже багатозначним. Частіше усього під рішенням розуміють або процес вибору найкращого (ефективного, оптимального) варіанта дій із багатьох можливих, або ж сам результат цього вибору.

Відповідно, *управлінські рішення* - це сукупний результат творчого процесу керівника та дій колективу для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням організації.

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.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо. Їх можна класифікувати за такими ознаками:

1. *За сферою охоплення:*
 - загальні (стосуються всієї організації);
 - часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо).
2. *За тривалістю дії:*
 - перспективні;
 - поточні.
3. *За рівнем прийняття:*
 - на вищому рівні управління;
 - на середньому рівні управління;
 - на нижчому рівні управління.
4. *За характером розв'язуваних завдань:*
 - економічні;
 - технологічні;
 - технічні;
 - екологічні управлінські рішення.
5. *За способом обґрунтування:*
 - інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору (обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера);

- які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат;

- раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі і результатах дослідження проблеми.

б. За способом прийняття:

- одноособові;
- колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);

- колективні (приймаються загальними зборами).

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).

2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

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).

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес:

- 1) особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер та ін.);
- 2) поведінка менеджера (звички, темперамент, конфліктність тощо);
- 3) середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - невизначеність (неможливість з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);

- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

4) інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації);

5) взаємозалежність рішень;

6) очікування можливих негативних наслідків;

7) можливість застосування сучасних технічних засобів;

8) наявність ефективних комунікацій;

9) відповідність структури управління цілям і місії організації тощо.

Практика управління показує, що кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

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.)

3. Основні підходи до прийняття рішення.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право на прийняття рішення мають усі менеджери, але відповідні групи менеджерів можуть приймати тільки конкретні рішення (наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники).

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень (наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства).

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалася в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Також важливою умовою прийняття управлінських рішень у системі менеджменту є їх розробка та раціональний вибір.

Процес розробки раціональних рішень складається з таких етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
3. Дослідження проблем та постановка діагнозу.
4. Пошук розв'язання проблеми.
5. Оцінка всіх альтернатив та вибір найкращої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка до задіяння рішення.
9. Управління застосуванням рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

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.

Ділове слово – тверде рішення керівника, о надане підлеглому в усній формі, підкріплене авторитетом керівника як серед підлеглих, так і серед вищестоячого керівництва.

4. Оцінка реалізації управлінських рішень.

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

Останній етап процесу ухвалення рішення передбачає, що *менеджер повинен оцінити ефективність прийнятого рішення*, тобто переконатися, що обране альтернативне рішення слугує інтересам організації. Коли виявиться, що це рішення неефективне, менеджер має кілька можливих варіантів виходу з ситуації, що склалася:

- 1) він може застосовувати інше рішення, яке раніше обговорювалось;
- 2) менеджер може визнати, що ситуацію оцінено неправильно і розпочати весь процес пошуку управлінського рішення спочатку;
- 3) він може зробити висновок, що рішення ще не виявило себе або не потребує інших підходів до його реалізації.

В міру реалізації управлінського рішення досягаються визначені результати. Їх оцінка повинна бути систематичною, зваженою, не упередженою та всебічною.

Поняття «ефективність рішень» можна розглядати як ефективність розробки рішення та ефективність реалізації управлінських рішень.

Чинники, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різноманітними ознаками – як чинники внутрішньої природи (пов'язані з керуючими і керованими системами), так і зовнішні чинники (вплив навколишнього середовища). До числа цих чинників можна віднести:

1) *чітке формулювання цілі* – для чого приймається управлінське рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти, співвіднести поставлену ціль і досягнуті результати;

2) *обсяг і цінність інформації* – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду та інтуїцією менеджера;

3) *час розробки управлінського рішення* – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовної поведінки політиків);

4) *організаційні структури управління*;

5) *форми і методи здійснення управлінської діяльності*;

6) *методи розробки і реалізації управлінських рішень*;

7) *стан керуючої і керованої систем* (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно – кваліфікаційний склад кадрів тощо);

8) *систему експертних оцінок рівня якості і ефективності управлінських рішень*.

Завжди необхідно пам'ятати, що навіть старанно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації та стані виробничої системи.

Помилка у разі оцінки ефективності ухваленого рішення може коштувати дорого. Класичним прикладом неправильного рішення є випадок з Соса – Сола. Кока-кола, стабільно вигравала об'єми продажу у Пепсі-коли в Америці, однак поступалася їй по смаковим якостям. Менеджери Соса – Сола вирішили змінити складники напою щоб покращити його смак. Після довгих експериментів у 1984 році було створено новий напій, який за смаковими властивостями був кращий від Пепсі і отримав назву New Cola («Нова кола»). Реакція покупців була вкрай негативною. Обсяги продаж New Cola впали нижче відміток Пепсі. Любителі традиційної «Кока-коли» збунтувалися проти «Нової коли». Обурювалися споживачі по всій Америці. Компанія Соса-Сола опинилась в кризовій ситуації и була змушена повернутися до первинного рецепту — класичної «Кока-коли». «Нова кола» практично зникла з продажу.

Як показують дослідження, останні 20 років «Кока-кола» за обсягами продаж іде врівень з «Пепсі». І не дивлячись на те, що «Пепсі», за результатами тестів, має кращий смак, «Кока-кола» і сьогодні вважається самим популярним в світі охолоджуючим напоєм.

ТЕМА 10. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.
2. Адміністративна система менеджменту і система якості.
3. Адміністративний менеджмент та концепція „бережливого виробництва”.

1. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.

Використання сучасних інформаційних технологій передбачає 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 автоматизація 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.

2. 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.

3. Адміністративний менеджмент та концепція „бережливого виробництва”.

Регулярний адміністративний менеджмент дозволяє перейти до організації „бережливого 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 „бережливого виробництва” вкрай актуальна, тому що її використання може суттєво підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг.

Послідовники ощадливого виробництва на Заході і 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 „бережливого виробництва” («lean production») уперше виникла і була реалізована в японській автобудівній компанії «Тойота» у 70-х роках минулого сторіччя. Реалізація ідеї ощадливого виробництва залишається й у наш час кращим зразком вирішення проблем управління.

Японський професор Ясухіро Монден, що узагальнив і теоретично осмислив досвід автобудівної компанії «Тойота», писав у книзі, виданої у США в 1983 році, що ця система являє приклад комплексного управління. На його думку, досить ймовірно те, що наступний *гігантський стрибок вперед у застосуванні нових методів управління виробництвом* відбудеться не швидко.

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

Суть ідеї „бережливого 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.

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.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F--...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>
2. Гуторова О.О., Стасенко О.М. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с. URL: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1601/1/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D1%81%D1%82%D1%80.1-6.pdf>
3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14819/1/2016-%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B%20%D0%AE.pdf>
4. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник. Електрон. дані. Харків: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%90%d0%9c.%2bdoc.pdf>
5. Бакуменко В.Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2012. 334 с. URL: <https://scicenter.online/upravlinnya-derjavne-munitsipalne-scicenter/administrativniy-menedjment-navchalniy.html>
6. Бородіна, О.А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / Приазов. держ. техн. ун-т. - електрон. текст. дан. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/7902>
7. Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління: [навчальний посібник у 3-х частинах]: Ч. 3. Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/135/1/%D0%84%D0%B2%D1%82%D1%83%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%20%D0%9D.%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5%20%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%A7.%203.pdf>

Допоміжна

1. Менеджмент у державному управлінні: навчальний посібник / В.П. Петков, В.М. Торяник; за заг. ред. О.В. Негодченка. Дніпро: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 404 с. URL: <https://oldiplus.ua/downloads/265.pdf>
2. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-UPRAVLINNYA-2012.pdf>
3. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 2. 324 с. URL: http://e-pidruchniki.com/book/20_Derjavne_upravlinnya_Tom_2.html
4. Менеджмент: Навчальний посібник /Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf
5. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник / Скидан О.В., Якобчук В.П., Дацій Н.В., Ходаківський Є.І. [та ін.]; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne_upravlinnia_2017.pdf
6. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/346596794.pdf>
7. Державне управління та менеджмент: Навч. посібник у таблицях і схемах/ Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін. [За заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С.Одінцової]. Харків: ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
8. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [Моногр.]. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2004. 224 с.