

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів
вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Рецензенти:

М. А. Машенко – доцент, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

Н. В. Попова – професор, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 9 від 16 червня 2022 року)*

Адміністративний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. В. Тешева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 76 с.

Навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів та дистанційного навчання з дисципліни «Адміністративний менеджмент» складено для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Надано основні теоретичні положення теорії адміністративного менеджменту, розкрита сутність та особливості впровадження системи адміністративного менеджменту у державному та приватному секторі.

Посібник буде корисним здобувачам, викладачам закладу вищої освіти, керівникам підприємств та менеджерам з адміністративного управління.

УДК 005. 5(075.4)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2022

© Тешева Л. В., уклад., 2022

© Дончик І. М., макет обкладинки, 2022

ЗМІСТ

Тема 1. Історія розвитку теорії адміністративного менеджменту	5
1.1 Школа наукового управління.....	5
1.2 Класична (адміністративна) школа управління	7
1.3 Школа раціональної бюрократії	10
1.4 Гуманістичний напрям у менеджменті	11
1.5 Сучасний напрям науки менеджменту.....	13
Питання для самоконтролю	14
Тестові завдання.....	14
Тема 2. Система адміністративного менеджменту	15
2.1 Адміністративний менеджмент як напрям сучасного менеджменту	15
2.2 Апарат управління: поняття, визначення і використання	18
Питання для самоконтролю	20
Тестові завдання.....	21
Тема 3. Адміністративне планування	22
3.1 Сутність адміністративного планування	22
3.2 Поняття та види планів, технологія планування діяльності суб'єкта господарювання	25
Питання для самоконтролю	30
Тестові завдання.....	30
Тема 4. Тайм-менеджмент в адміністративному управлінні.....	32
4.1 Впровадження технологій тайм-менеджменту в адміністративному управлінні.....	32
Питання для самоконтролю	37
Тестові завдання.....	37
Тема 5. Мотивація в адміністративному менеджменті.....	38
5.1 Особливості мотивації працівників апарату управління.....	38
5.2 Зарубіжний досвід мотивації працівників	40
Питання для самоконтролю	44
Тестові завдання.....	44
Тема 6. Регулювання адміністративної діяльності.....	45
6.1 Зміст адміністративного контролю	45
6.2 Регулювання та координація адміністративної діяльності	49
Питання для самоконтролю	53
Тестові завдання.....	53

Тема 7. Адміністративні методи управління	54
7.1 Види та особливості адміністративних методів управління	54
7.2 Організаційні, розпорядницькі й дисциплінарні методи управління	58
Питання для самоконтролю	60
Тестові завдання.....	61
Тема 8. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті.....	62
8.1 Управлінські рішення. Концепція прийняття рішення.....	62
8.2 Послідовність і зміст основних етапів процесу прийняття рішень	64
8.3 Методи експертного оцінювання	65
Питання для самоконтролю	69
Тестові завдання.....	69
Тема 9. Сучасні технології в адміністративному менеджменті	70
9.1 Зміст і призначення технології управлінської діяльності	70
9.2 Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні	72
Питання для самоконтролю	73
Тестові завдання.....	73
Рекомендована література.....	75

ТЕМА 1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1 Школа наукового управління
- 1.2 Класична (адміністративна) школа управління
- 1.3 Школа раціональної бюрократії
- 1.4 Гуманістичний напрям у менеджменті
- 1.5 Сучасний напрям науки менеджменту

1.1 Школа наукового 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.

Початком розвитку менеджменту як науки вважають 1886 р., коли президент компанії «Сдль енд Таун» Генрі Таун (1844–1924 рр.) виступив на щорічному зібранні Американської спілки інженерів-механіків із доповіддю «Інженер як економіст» про сутність менеджменту як самостійної сфери наукового знання.\

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.

Основні теоретичні положення викладено у працях Ф. Тейлора «Управління фабрикою» (1903 р.), «Принципи наукового управління» (1911 р.), «Свідчення перед спеціальною комісією Конгресу» (1912 р.). У своїх роботах він розробив низку принципів і методів наукової організації праці, заснованих на вивченні дій робітника за допомогою хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці.

Ф. Тейлор 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.

Генрі Лоуренс Гант інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, що отримали назву «графіки Ганта».

Г. Гант започаткував виробниче календарне планування на сучасній технічній основі, приділяв значну увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту.

Франк Джилберт у своїх розвідках «Вивчення рухів як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи» та «Азбука наукової організації праці» акцентував на важливості дружніх стосунків між керівником і підлеглими, особливо якщо продуктивність кожного робітника окремо неможливо визначити; на необхідності забезпечення засобами соціальної політики лояльного ставлення працівників до підприємства.

Гаррісон Емерсон у своєму дослідженні «Дванадцять принципів продуктивності» виокремлював такі чинники забезпечення ефективної діяльності підприємства, як чітка постановка цілей, уважне ставлення адміністрації до потреб і бажань працівників, сприяння духу творчості, забезпечення належних умов роботи й охорони праці.

Першим і найголовнішим принципом досягнення продуктивності в організації Г. Емерсон вважав чітку постановку цілей. У своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» вчений зазначав: «Якби вдалося об'єднати всі цілі й ідеали, що надихають організацію згори до самого низу, зібрати їх таким чином, щоб усі вони діяли в одному і тому ж напрямі, то результати виявилися б колосальними. Та оскільки всі вони тягнуть у різні боки, рівнодіюча сила часто виявляється дуже слабкою, а іноді й просто негативною».

Вагомий внесок у розвиток школи наукового менеджменту зробив Генрі Форд (1863–1947 рр.). Він вважається одним із творців теорії менеджменту. Йому належить ідея запровадження у виробництво конвеєрної організації праці й розроблення принципів, зміст яких зводиться до: – централізації управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання низки підприємств, що утворюють ланцюг із виготовлення автомобілів; – глибокого поділу праці в конвеєрному виробництві на основі високої кваліфікації робітників; – розвитку стандартизації у виробництві автомобіля, що дає можливість на основі базової моделі випускати різні його модифікації; – постійного вдосконалення управління виробництвом.

Школа наукового менеджменту не тільки сприяла перетворенню менеджменту в окрему науку, визначала управління як самостійну сферу діяльності на підприємстві, обґрунтовувала необхідність і принципи вдосконалення використання робочого часу та методів виконання роботи. Одночасно представники школи наукового менеджменту розглядали й окремі аспекти соціально-культурних проблем управління.

1.2 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.

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.

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

можливості застосування досягнень науки в діяльності органів державного управління та визначив 14 принципів правильного формування органів управління:

- 1) розподіл роботи;
- 2) авторитет керівництва;
- 3) внутрішня дисципліна;
- 4) єдність керівництва;
- 5) єдність розпоряджень;
- 6) підпорядкованість індивідуальних інтересів загальному інтересу;
- 7) винагорода;
- 8) централізація;
- 9) внутрішня ієрархія;
- 10) порядок;
- 11) справедливість;
- 12) стабільність персоналу;
- 13) ініціатива адміністративного персоналу;
- 14) єдність персоналу (корпоративний дух).

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

Г. Черч у своїй праці «Основи управління виробництвом», виокремив п'ять органічних функцій управління:

- 1) проектування (технічна підготовка);
- 2) оснащення підприємства (організація складів, визначення потреби у сировині, матеріалах і напівфабрикатах, прогнозування обсягів випуску продукції, установка обладнання тощо);
- 3) розпорядження (координування всіх інших функцій);
- 4) облік (технічний і бухгалтерський);
- 5) оперування (перероблення сировини і матеріалів у готову продукцію).

Англієць Ліндалл Урвік репрезентував свою класифікацію функцій адміністрування, зокрема:

- 1) планування;
- 2) організацію;
- 3) укомплектування штату;
- 4) керівництво;
- 5) координацію;
- 6) звітність і складання бюджету.

Л. Урвік запропонував принципи побудови формальної організації:

– відповідність людей структурі (підбирати кандидатів слід після створення структури);

- створення спеціального і «генерального» штабів (спеціальний – розробляє рекомендації для керівника; «генеральний» – готує і передає накази керівника, контролює і координує поточну роботу);
- рівність прав і відповідальності керівника;
- діапазон контролю, або норма керованості (залежно від особистих якостей і здібностей керівник може безпосередньо керувати 5–6 особами);
- спеціалізація (за метою, характером виконуваних операцій, типом споживача або географічною ознакою);
- визначеність (за кожною посадою у письмовому вигляді необхідно визначати права, обов'язки і відповідальність).

Дж. Муні й А. Рейлі ідентифікували організацію як одну з форм об'єднання людей для досягнення загальної мети. Визначення загальної мети є неодмінною умовою функціонування будь-якої організації. Досягнення загальної мети припускає повне взаєморозуміння між її членами. Завдання керівництва – спрямувати зусилля працівників на досягнення загальної мети шляхом неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці і координації.

Прибічником так званого «менеджерського капіталізму» став Альфред Прічард Слоун (1875–1966 pp.), президент General Motors.

Основними умовами успішного менеджменту А. Слоун вважав розподіл обов'язків і координацію дій. Він наголошував на важливості наукового підходу до управління, за якого здійснюється збір усієї можливої інформації з того чи іншого питання. До невід'ємних якостей менеджера А. Слоун відносив уміння створювати робочу групу, здатну приймати зважені рішення, радитися зі спеціалістами, а також уміння концентруватися на суті справи. Він приділяв значну увагу системі організації, але ніколи не стверджував, що за досконалої системи можна досягти результатів навіть з посередніми співробітниками.

А. Слоун ретельно підбирав людей. Всі службовці були зобов'язані підвищувати свою кваліфікацію (від обміну досвідом на семінарах до навчання в Інституті General Motors). Він відводив надважливу роль психології внутрішніх взаємин у підприємстві, вбачаючи в умінні менеджерів співпрацювати з підлеглими і один із одним вирішальну умову успіху.

У класичній школі управління вперше було сформульовано універсальні принципи управління, вироблено поняття організаційної структури управління. Обмеженість же поглядів полягала в тому, що організація розглядалася як замкнута система, а поліпшення її функціонування забезпечувалося завдяки внутрішній раціоналізації без врахування впливу зовнішнього середовища.

1.3 Школа раціональної бюрократії

Німецький науковець Макс Вебер (1864–1920 рр.) зробив значний внесок у розвиток сучасної соціології, філософії, політології, публічного управління. Формулюючи свої наукові погляди, 1913 р. він видав низку робіт, у яких запропонував концепцію соціальної дії.

Під соціальною дією вчений розумів 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.

Основними категоріями раціонального панування, за М. Вебером, є:

- 1) безперервна, обумовлена правилами, робота управлінського штабу;
- 2) професійна компетенція бюрократичного апарату, яка означає:
 - а) об'єктивно розмежовану (через поділ праці) сферу посадових обов'язків;
 - б) добір необхідних для цього керівництва та персоналу;
 - в) розподіл між керівництвом і персоналом допустимих засобів примусу та можливостей їхнього застосування;
- 3) наявність чиновницької ієрархії, тобто впорядкування постійних органів контролю та нагляду за кожним органом влади з правом апеляції чи скарги підлеглих на своїх керівників;
- 4) загальновизнані «правила», що можуть бути технічними організаційними правилами або загальновизнаними нормами;
- 5) повне відчуження персоналу управління від засобів управління;
- 6) недопущення особистого «привласнення» місця служби;
- 7) неодмінність письмової фіксації пропозицій та ухвалених рішень, постанов і розпоряджень.

М. Вебер стверджує, що бюрократичне управління в суто технічному сенсі наближається до найбільш досконалої праці в контексті точності, стійкості, дисципліни, надійності, інтенсивності праці, у його формально універсальній застосовності до виконання будь-яких завдань. Перевагою бюрократичного управління є професійні знання, повна незамінність яких, з погляду М. Вебера, зумовлюється сучасною технікою й економікою.

На думку М. Вебера, коли йдеться про публічне управління, вибір є лишень між «бюрократизацією» і «дилетантизацією» управління. Бюрократичне управління, як зазначав науковець, означає панування на основі знання. І в цьому полягає його специфічно раціональна основа. Своє могутнє становище при владі бюрократія підсилює саме завдяки професійним та посадовим (службовим) знанням, набутим під час просування по службі або «з документів».

Теорія раціональної бюрократії М. Вебера може бути своєрідним архетипом для побудови такої моделі публічного управління, основу якої становили би професіоналізм, компетентність, незаангажованість, відданість справі працівників владних структур, чітка правова регламентація, організованість та ефективність діяльності всієї системи влади.

1.4 Гуманістичний напрям у менеджменті

Гуманістичний напрям у менеджмент представлений школою людських взаємин, концепцією людських ресурсів та біхевіористичною школою.

Школа людських відносин (1930–1950 рр.) пов'язана з іменами таких видатних вчених, як Фрід Ротлісбергер, Гюго Мюнстерберг, Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет, Честер Барнард.

Одним із засновників цієї школи був Е. Мейо, який одержав загальне визнання після серії експериментів, проведених у 1920-х – 1930-х рр. на промислових підприємствах США.

Е. Мейо та його послідовники вважали, що ефективність діяльності підприємства залежить не лише від матеріальних чинників, а значною мірою – від соціальних. Науковець зробив такі висновки:

1) задоволення базових потреб працівників є запорукою продуктивності їхньої праці;

2) чітко розроблені інструкції і виробничі операції, висока заробітна плата не є головними мотиваторами до підвищення продуктивності праці, значно важливішим є задоволення потреб та соціально-психологічний клімат у колективі;

3) керівник повинен надавати працівникам певну самостійність і можливість контролювати найпростіші, рутинні роботи.

М. Фоллет досліджувала проблеми, які залишаються і досі актуальними: влада, лідерство, етика, підвищення продуктивності праці персоналу, вплив процесу постановки цілей на кількість конфліктів в організації, ефективна взаємодія менеджерів із організацією загалом.

Ч. Барнард – автор концепції неформальної організації, яка утворюється соціальними групами всередині будь-якої формальної організації.

Ч. Барнард стверджував, що неформальні відносини є важливим чинником, який менеджери мають використовувати для досягнення цілей організації та підвищення ефективності своєї роботи.

Вагомим внеском Ч. Барнарда в розвиток гуманістичного напрямку в менеджменті та теорії корпоративної культури стала теорія прийняття влади, за якою кожен працівник як індивід із вільною волею самостійно вирішує: підкорятися наказам керівника чи ні. Ч. Барнард наголошував, що основним призначенням лідера в організації є ціннісне керівництво і оволодіння соціальними силами організації.

Основні положення школи людських стосунків відіграли важливу роль у гуманізації відносин на виробництві, визначили напрям розвитку теорії і практики менеджменту у середині ХХ ст.

Послідовники гуманістичного підходу, керуючись прагненням вдосконалити і поглибити основні положення цієї теорії, заснували новий напрям – школу людських ресурсів (40–60-ті рр. ХХ ст.).

Видатними представниками цієї школи є Абрахам Маслоу та Дуглас Мак-Грегор. Основною ідеєю концепції людських ресурсів є створення умов, у яких працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал, що, своєю чергою, є підґрунтям для досягнення організаційної ефективності. Саме в рамках школи людських ресурсів були сформульовані перші теорії мотивації. А. Маслоу став автором теорії про ієрархічне підпорядкування людських потреб, які поділені ним на п'ять типів і об'єднані у дві групи: нижчого рівня (фізіологічні і потреби у безпеці) та вищого рівня (потреби у причетності, потреби у визнанні і самоствердженні, потреби у самореалізації).

Теорія А. Маслоу логічно доводить, що робота – це не просто місце заробляння грошей, а можливість для самореалізації індивіда. Такі наукові погляди сприяли подальшому формуванню ідей про «культурне поле» організації. Д. Мак-Грегор, керуючись прагненням відійти від спрощеного уявлення щодо проблеми людських відносин на виробництві, сформулював теорію Х та теорію Y. Він вважав, що всі ранні теорії менеджменту є неправильними, оскільки базуються на упередженому баченні найманого працівника як особи ледачої, пасивної, безвідповідальної, неамбіційної і з надмірно розвинутою потребою у безпеці. Такий підхід ранніх шкіл менеджменту породжував методи управління, які не вирізнялися ефективністю (теорія Х). На противагу застарілим підходам, Д. Мак-Грегор сформулював теорію Y, яка ґрунтувалася на припущенні, що більшість людей люблять працювати, а за певних умов навіть схильні брати на себе відповідальність і творчо мислити. Важливим висновком теорії Y є те, що сучасним організаціям для досягнення ефективності потрібно прагнути якнайповніше використовувати креативне мислення та інтелект працівників. Будь-яка організація може одержати додаткові переваги, якщо створить умови, за яких кожен працівник прагнуче взяти на себе додаткові зобов'язання, працювати на досягнення цілей підприємства, забезпечувати самоконтроль своєї праці. Згодом концепція людських ресурсів, завдяки якій теорія управління поповнилася розумінням наявності і важливості вищих людських потреб, прогресивними поглядами на найманого працівника і методи управління, виконала важливу роль у формуванні концепції організаційної культури

Біхевіористична школа (від середини 40-х рр. ХХ ст. і до нині) належить до гуманістичного напрямку і передбачає використання наукових методів для дослідження поведінки людей в організаціях, а також взаємодії людей між собою в організаційному оточенні. Видатними представ-

никами біхевіористичної школи є Фредерік Герцберг, Кріс Аджиріс, Девід Мак-Клеланд, Рейлі Лайкерт, що запропонували нові погляди на визначення та діагностику мотивів поведінки людей в організаційному середовищі, розробили методи підсилення мотивації людей до праці.

Д. Мак-Клеланд є автором теорії набутих потреб (потреба у владі, потреба у досягненні успіху, потреба у співучасті), які формуються протягом життя під впливом обставин, навчання і досвіду.

Праці визначних вчених-біхевіористів послужили теоретичною базою для розробки таких важливих концепцій менеджменту, як:

- 1) концепція організаційного розвитку;
- 2) концепція матричної організаційної структури;
- 3) концепція створення команд, які самоуправляються;
- 4) концепція організацій, які самонавчаються.

Найсуттєвіший вплив біхевіористична школа мала на формування теорії організаційної культури. Так Р. Лайкерт у своїх дослідженнях обґрунтовував зв'язок між рентабельністю організацій та людськими стосунками в ній.

1.5 Сучасний напрям науки менеджменту

Сучасний напрям науки менеджменту історично почав свій розвиток із 40–50-х рр. XX ст.

У сучасному менеджменті виокремлюють три основні підходи: процесний (із кінця 50-х рр.), системний (зі середини 70-х рр.) і ситуаційний (80-ті рр.).

За процесного підходу управління розглядають не як низку розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію. Менеджер зобов'язаний послідовно виконувати такі функції, як планування, організацію, мотивацію і контроль, які самі є процесами. До постійних управлінських процесів також належать управління персоналом, підтримка лідерства в колективі, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації тощо.

Системний підхід розглядає всі процеси і явища у певні цілісні системи, що мають нові якості й функції, не властиві складникам її елементів. У вигляді систем можна розглядати всі об'єкти неживої, живої й соціально організованої матерії (атоми, організми, підприємство тощо). Усі системи мають стійку внутрішню структуру і складаються з взаємопов'язаних елементів (підсистем), що мають специфічні функції.

Системний підхід є універсальною методологією менеджменту, суть якої – формування образу мислення, що розглядає в єдності всі явища зовнішнього і внутрішнього середовища. Суть системного підходу до управління – уявне охоплення всіх явищ як єдиного цілого, їхньої об'єктивної оцінки, забезпечення розвитку всієї системи з урахуванням внутрішніх

змінних (мети, структури організації, персоналу, техніки, технології), передбачення позитивних і негативних наслідків ухвалених управлінських рішень.

Ситуаційний, або кейсовий, підхід до управління є радше способом мислення, ніж набором конкретних дій. Метод розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам швидко розв'язувати проблеми в конкретній ситуації. Ситуаційний підхід як різновид наукового методу спрямований на вироблення в людини ситуативного мислення (наближеного до практики) і безпосереднє впровадження отриманих теоретичних знань в аналізі реальних процесів.

Процесний, ситуативний та системний підходи стали підвалиною багатьох сучасних теорій менеджменту (концепції управління за цілями, концепції процесного управління, теорії стратегічного управління, концепції менеджменту якості, концепції організації, яка самонавчається) та справили визначальний вплив на формування теорії організаційної культури.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть та охарактеризуйте чинники, які вплинули на виникнення нового етапу у розвитку науки управління.
2. Опишіть історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту.
3. Розкрийте зміст основних етапів еволюції адміністративного менеджменту.
4. Охарактеризуйте роль Г. Форда в історії наукового менеджменту.
5. Перелічіть основні ознаки наукової організації управління за Ф. Тейлором.
6. Наведіть класифікацію функцій управління за А. Файолем.
7. Поясніть основні принципи побудови формальної організації, розроблені Л. Урвіком.
8. Назвіть нові підходи до наукового менеджменту, започатковані Г. Емерсоном.
9. Викладіть основні положення учень представників системного підходу до менеджменту.
10. Назвіть основні положення учень представників процесного підходу до менеджменту.
11. Викладіть основні положення учень представників ситуаційного підходу до менеджменту.

Тестові завдання

1. Засновником класичної школи адміністрування вважають:
 - 1) Д. Муні;
 - 2) Л. Урвіка;
 - 3) А. Файоля;
 - 4) Т. Вулсі.
2. Розробку основних функцій адміністрування здійснював:
 - 1) Ф. Тейлор;
 - 2) Ф. Гілберт;

3) Г. Гант;

4) Л. Урвік.

3. Початком розвитку школи наукового менеджменту можна вважати:

1) кінець XIX ст.;

2) початок XX ст.;

3) середину XX ст.;

4) кінець XX ст.

4. Однією з найвідоміших праць засновника наукового менеджменту американського інженера Ф. Тейлора була:

1) «Відрядна система»;

2) «Організація праці»;

3) «Промислове керівництво»;

4) «Психологія управління».

5. До принципів управління, сформульованих Ф. Тейлором, належать:

1) завдання – накази;

2) влада та відповідальність;

3) корпоративний дух;

4) порядок.

6. До первинних потреб людини, визначених А. Маслоу, належать:

1) соціальні потреби;

2) потреби в безпеці;

3) потреби в повазі;

4) потреби в самовираженні.

7. До вищого рівня ієрархії потреб людини, визначених А. Маслоу, належать:

1) фізіологічні потреби;

2) соціальні потреби;

3) потреби в самореалізації;

4) потреби у повазі.

8. Згідно з теорією Д. Мак-Клелланда, людям притаманні такі три потреби:

1) влада, успіх та повага;

2) влада, успіх та належність;

3) влада, належність та повага;

4) успіх, повага та належність.

ТЕМА 2. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Адміністративний менеджмент як напрям сучасного менеджменту

2.2 Апарат управління: поняття, визначення і використання

2.1 Адміністративний менеджмент як напрям сучасного менеджменту

Адміністрування стало одним із найважливіших ресурсів керівництва та управління, що передбачає спочатку процес формування функцій адміністрування, а вже потім – створення відповідних органів. Зміст адміністру-

вання є доволі широким. Йому притаманний спектр різних видів діяльності, який включає різні фактори впливу. Повноваження щодо їх застосування надані винятково керівництву підприємства. Окрім цього, у діяльності кожного керівника, також і того, що не входить до адміністрації, використовуються різноманітні методи та форми регламентування, формалізації, контролю, що розкривають зміст процесу адміністрування. Ці форми й методи застосовуються всією адміністрацією підприємства. Адміністрація покликана виконувати представницькі функції, безпосередньо управляти її роботою, забезпечувати взаємодію з підвідомчими їй формуваннями.

Бізнес-адміністрування – це процес управління прибутковою або неприбутковою організацією з метою забезпечення її стабільної роботи. Воно охоплює чимало сфер, починаючи з операцій з управління, та передбачає багато різних ролей, що пов'язані з бізнес-управлінням.

Адміністрування в широкому розумінні є застосуванням визначених засобів впливу та притаманне всім членам адміністрації. Форми адміністрування використовуються всіма учасниками не тільки апарату управління, а й виробництва всередині та поза організацією.

Адміністрування являє собою комплекс необхідних для будь-якого суб'єкта дій із формалізації, регламентування, контролю та забезпечення виконання запланованого.

Адміністрування трактується як управлінський процес дотримання комплексу правоутворюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, що забезпечують стабільний ріст підприємства чи організації. Згідно зі системним підходом, під об'єктом адміністрування пропонуємо розуміти персонал, а згідно з процесним підходом – взаємозв'язок, стосунки, функції, процедури, норми, документи, структури, органи, форми.

Адміністративний менеджмент є функціональним підвидом менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль за виконанням розпоряджень на підприємстві чи в організації.

Система адміністративного менеджменту підприємства дає можливість вирішити основні задачі управління, які спрямовані на зростання продуктивності за рахунок раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до ефективного і якісного виконання своїх функціональних обов'язків. Виходячи із основних задач управління, цілісна система адміністративного менеджменту передбачає дві підсистеми:

- організаційну підсистему управління;
- підсистему адміністративного управління персоналом.

Організаційна підсистема управління відповідає на запитання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення обраних цілей та поставлених завдань? Така підсистема включає ретельно відпрацьовану структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції,

налагоджений документообіг, комунікаційні зв'язки, планування, бюджетування, ресурсне забезпечення.

Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на запитання: як потрібно працювати, як працівникам налагоджувати взаємини з керівниками і колегами, як оплачується й стимулюється праця, як керівникам правильно контролювати підлеглий персонал та управляти ним? Вона базується на основі ефективної підсистеми контролю і оплати праці, у межах якої вирішується проблема мотивації персоналу до продуктивної та якісної праці.

Система адміністративного менеджменту підприємства – це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджену наскрізну підсистему комунікацій та документообігу, затверджену організаційну структурну схему управління і штатний розпис, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові обов'язки і виробничі завдання, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення обраних цілей, що відповідають місії, та не вступають у протиріччя зі законами, принципами і методами управління, соціально-економічним та суспільно-політичним зовнішнім середовищем.

З метою удосконалення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства використовують процесний підхід. Його сутність полягає в тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління.

Процесний підхід спрямований на ревізію на підприємствах існуючої адміністративної системи менеджменту для того, аби розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, йдеться про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Що вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, то ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт господарювання.

Впровадження сучасної системи адміністративного менеджменту підприємства для ефективності її функціонування потребує визначення дієвих стандартизованих інструментів. Основу такого інструментарію становлять принципи, які визначають головні підходи до кадрової та організаційної політики підприємства, а саме:

- 1) всі керівники отримали однакове за своїми базовими ознаками, хоча і різне (залежно від ієрархічного рівня) за обсягом, навчання або перепідготовку, що забезпечує загальну понятійну основу для злагодженої роботи;

- 2) дії керівників з управління підлеглими засновані на цих базових засадах, тобто на однаковому розумінні теорії управління. Це не означає бездумного копіювання усього переліку можливих методик, а передбачає свідомий вибір їх правильної комбінації. Головне – достатність і узгодженість операційної системи;

3) ключові моменти роботи підлеглих прописані, заплановані до виконання і підконтрольні з урахуванням забезпечення можливості своєчасної корекції процесу для отримання бажаних результатів. Ступінь деталізації робіт і організація контролю враховують рівень ієрархії та кваліфікацію підлеглих, а також міру новизни і значущість виконуваних робіт;

4) ініціатива підлеглих (конструктивні пропозиції в рамках або поза рамками отриманих ними робочих завдань) розглядається як позитивний додатковий ресурс, але не як основна рушійна сила досягнення результатів та/або оптимізації робочих процесів;

5) методи і технології, які мусять бути використані підлеглими для досягнення чітко сформульованого в зрозумілих їм термінах результату, узгоджуються, а їх застосування контролюється; всі зміни технологій відбуваються або за погодженням із керівником, або таке право обумовлюється окремо;

6) керівники і підлегли у процесі робочих взаємин використовують обопільно відомий та однаково зрозумілий набір парадигм, про зміну яких підлегли своєчасно сповіщаються керівниками (виняток становлять форс-мажорні обставини).

2.2 Апарат управління: поняття, визначення і використання

В умовах ринку підприємство є основним господарюючим об'єктом і його розвиток залежить від зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність активних суб'єктів, умов, чинників і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і не підпадають під безпосередній контроль. Вони діють не на кожне окреме підприємство, а на всі одразу, причому їхній вплив не менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Залежно від характеру впливу різноманітних факторів, зовнішнє середовище поділяють на мікро- і макросередовище.

Мікросередовище – учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. До елементів мікросередовища належать:

- постачальники;
- посередники;
- споживачі;
- конкуренти;
- державні органи;
- інформаційні джерела.

Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, потрібно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої

відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими. Під повним контролем підприємства перебуває мікросередовище самого підприємства.

Макросередовище складається з компонентів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Вони проявляються в масштабах держави та в межах регіону і не завжди за часом швидко впливають на підприємство, але завжди обумовлюють його діяльність.

Розрізняють такі основні компоненти макросередовища:

- політичні;
- економічні;
- соціально-демографічні;
- правові;
- технологічні;
- природні та інші.

Оскільки до складу керованої системи організації входять такі елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності, можна вважати, що керуюча система, яка здійснює управління керованою, реалізовує функцію встановлення стратегії та планування її реалізації.

Вибір стратегії, а також визначення місії і цілей неможливий без врахування впливу зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, то саме керуюча система і повинна оцінювати та враховувати такий вплив.

Керуюча система взаємодіє з керованою через:

- здійснення функцій менеджменту;
- використання методів менеджменту;
- прийняття управлінських рішень.

Апарат управління підприємства – це сукупність органів і підрозділів, що виконують різноманітні функції з підготовки до прийняття і організації виконання управлінських рішень в усіх сферах діяльності організації. З огляду зазначеного можна вважати, що апарат управління є поняттям, тотожним з керуючою системою.

До керуючої системи можна зарахувати всіх менеджерів вищої, середньої та нижчої ланок управління організації, а також всі управлінські служби. Управлінські служби здійснюють підготовку та оптимізацію управлінських рішень і можуть брати участь поряд з виробничими підрозділами у їх виконанні після прийняття. Оскільки управлінський апарат виконує лише функцію керування підготовкою та оптимізацією управлінських рішень і, відповідно, приймає (тобто робить вибір із-поміж підготовлених управлінськими службами альтернатив) саме рішення, то можна вважати, що апарат управління є частиною керуючої системи. До його складу входять менеджери вищої та середньої ланок управління (інституційний і управлін-

ський рівні відповідно) та окремі служби, а також ті керівники нижчої ланки (технічного рівня) основних структурних підрозділів, яких можуть залучати до ухвалення стратегічно важливих рішень в організації. Виконання функцій управління та прийняття менеджерами управлінських рішень мусить підпорядковуватися досягненню організацією своїх цілей та узгоджуватися із встановленими в організації правилами та процедурами.

Апарат управління – це складна, скоординована система (сукупність), що полягає у поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (сформована на цій базі структура управління, або «скелет») з відповідним штатом менеджерів, які виконують функції управління на підприємстві, впливають на керовану систему та підпорядковані єдиним загальним правилам і цілям організації.

Для ефективного управління підприємством в умовах сучасної фінансово-економічної кризи адміністративний менеджер повинен відповідати таким вимогам і мати такі характеристики:

1. Стратегічне мислення, що дає змогу планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків.

2. Здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здібністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, керуючись новими умовами.

3. Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу. Для формування даних навичок для менеджерів є необхідними: постійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення.

4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством. Щонайперше це стосується інформаційних технологій.

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

6. Вміння працювати в команді. Так, сучасні менеджери мусять уміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть бути значно підвищені, якщо люди працюватимуть разом на загальну мету. Як лідер команди менеджер несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати.

7. Лідерські здібності. Лідерські якості керівника вимагають вмілого поєднання у його роботі власних і колективних інтересів. Він повинен сприяти творчому зростанню підлеглих, створюючи для цього відповідні умови, добре знати мотиваційну компоненту працівників, бути психологом.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «адміністрування».
2. Розкрийте різні підходи до поняття «адміністративний менеджмент».
3. Дайте визначення системи адміністративного менеджменту.

4. З яких двох підсистем складається цілісна система адміністративного управління? Охарактеризуйте їх.

5. Опишіть основні етапи покращення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства

6. Розкрийте сутність взаємодії керуючої та керованої систем організації.

Тестові завдання

1. Структура, яка забезпечує реалізацію процесів управління за допомогою методів і засобів прямого впливу на керовані об'єкти, що функціонують як єдине ціле і зорієнтовані на досягнення єдиної спільної мети, називається:

- 1) організаційна система управління;
- 2) адміністративна система управління;
- 3) функціональна система управління;
- 4) комбінована система управління;

2. Об'єктом адміністративного менеджменту є:

- 1) підприємство в цілому;
- 2) матеріальні ресурси підприємства;
- 3) відносини між людьми в процесі діяльності;
- 4) окремі галузі економіки.

3. Адміністративний менеджмент – це:

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

2) тип менеджменту, головною метою якого є організація підбору, навчання, розстановка, оцінка і стимулювання персоналу, а також створення сприятливого клімату в колективі;

3) тип менеджменту, головною метою якого є розробка і ухвалення управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями та контроль їх виконання;

4) ключовий напрямок діяльності у будь-якій фірмі чи галузі бізнесу, який забезпечує управління фінансовими, матеріальнотехнічними та людськими ресурсами.

4. Адміністративна система управління передбачає:

- 1) керований режим управління;
- 2) свідомий режим управління;
- 3) ручний і автоматичний режим управління;
- 4) цілеспрямований і ручний режим управління.

5. Основною функцією адміністративного менеджменту є:

- 1) виробництво;
- 2) планування;
- 3) постачання;
- 4) організація.

6. У сучасному адміністративному менеджменті панує погляд:

1) ефективність вимірюється здатністю організації виготовляти продукцію з найменшими витратами;

2) ефективність підвищується за умов можливості реалізації працівниками своїх здібностей;

3) ефективність великою мірою залежить від технології, що застосовується в організації;

4) найважливішим чинником підвищення ефективності є інформаційні технології.

7. Суб'єктами адміністрування є:

1) працівники підприємства (організації);

2) процеси управління в організації;

3) керівники різних рівнів управління організацією.

8. Функціональні характеристики адміністративного органу:

1) розкривають його як структуру, що виконує конкретні функції організації;

2) позиціонують його як колектив людей, визначених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;

3) вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функціями та повноваженнями);

4) роблять акцент на належності цієї структури до організаційного апарату.

ТЕМА 3. АДМІНІСТРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ

3.1 Сутність адміністративного планування

3.2 Поняття та види планів, технологія планування діяльності суб'єкта господарювання

3.1 Сутність адміністративного планування

Функція планування в системі управління підприємством є однією з провідних, центральних функцій, що обумовлює кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються головні напрямки розвитку підприємства.

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні завдання управління.

Процес планування діяльності підприємства охоплює такі складові, як: виробництво і реалізація продукції, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність.

Планування охоплює всі види діяльності підприємства. Форми й види планування залежать від конкретних об'єктів планування.

Об'єктами планування на підприємстві є всі напрями його діяльності:

– маркетингова;

– інноваційна;

- комерційна;
- економічна;
- соціальна;
- виробнича;
- екологічна.

Та чи інша діяльність підприємства може бути представлена як сукупність окремих функціональних процесів, кожен з яких також є об'єктом планування. Успішна робота підприємства значною мірою залежить від забезпеченості його належними ресурсами та ефективності їх використання. Здійснення цього можливе на основі планування.

Предметом планування на підприємстві є його ресурси. У процесі планування встановлюються їх необхідність, оптимальна кількість, напрями та термін використання, режим споживання, засоби поповнення. При плануванні розглядають такі групи ресурсів:

- персонал;
- виробничі фонди;
- інвестиції;
- інформацію;
- час.

У практиці планування виокремлюють три напрями планування: прогресивне, ретроградне і зустрічне. Прогресивне планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих.

Ретроградний метод планування втілюється шляхом деталізації його показників зверху вниз по ієрархії.

Зустрічне планування – синтез обох методів, який передбачає два етапи. Спочатку до підрозділів доводяться загальні плани підприємства, які переробляються ними у власні, після чого відбувається коригування планів підприємства в цілому.

Дотримання принципів планування створює передумови для успішного функціонування підприємства, зменшує ризик негативних результатів планування, формує засади для ефективної реалізації стратегії діяльності підприємства.

Кожне підприємство має індивідуальні характеристики, що відрізняють його від інших суб'єктів господарювання. Їх формування відбувається при: визначенні потенційних ринків і споживачів, основних напрямів та операцій суб'єкта господарювання; виділенні корпоративних цінностей; встановленні внутрішніх стандартів якості продукції (товарів, робіт, послуг); визначенні ставлення до працівників тощо. Все перелічене відбивається на формуванні місії підприємства та розробці цілей. Чіткість формування місії підприємства має важливе значення для його діяльності.

Задля забезпечення цінності місії на підприємстві має бути сформована система цілей, що підпорядковуються місії і гарантують її виконання.

Цілі, на відміну від місії підприємства, фіксують конкретні стани, до яких прагне підприємство, тому ціль трактують як критерій його успіху чи невдачі. Ціль – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого вона прагне досягти протягом певного строку.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів:

- 1) показника, за яким перевіряють виконання критерію;
- 2) засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника;
- 3) завдання – певного значення масштабу, якого підприємство намагається досягти.

Підприємство має систему цілей, які визначаються його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо.

За періодом встановлення цілі поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні цілі передбачають загальний опис стану підприємства в майбутньому. Вони належать не до конкретних підрозділів чи відділів, а до підприємства в цілому. Стратегічні цілі визначають наміри підприємства у таких сферах, як-от: ринкова позиція, інновації, продуктивність, матеріальні та фінансові ресурси, прибутковість, управлінська діяльність та її розвиток, кадрова діяльність.

Тактичними називаються цілі, які мають бути досягнуті підрозділами та відділами підприємства. Вони є одним із елементів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оперативні цілі – це конкретні результати, яких мають досягти відділи, робочі групи, певні працівники.

За періодом часу цілі поділяються на три види: довго-, середньо- і короткострокові.

Довгострокові цілі охоплюють період від десяти до двадцяти п'яти років, хоч у деяких випадках довгостроковими можна вважати і цілі, яких досягають через три–п'ять років.

Середньострокові цілі конкретизують орієнтири, визначені на дещо тривалішу перспективу.

Короткострокові цілі характеризуються більшою конкретизацією та деталізацією (часовий горизонт – один–два роки) і переважно зазначають, що треба досягти (в кількісному виразі), коли і хто конкретно (який підрозділ чи працівник організації) несе відповідальність за реалізацію цілі.

Відносно головної мети розрізняють кінцеві та проміжні цілі. Головна мета підприємства є його кінцевою метою. Всі інші цілі, що деталізують напрями та рівні її реалізації, є проміжними цілями, досягнення яких забезпечує досягнення головної мети підприємства.

Залежно від впливу середовища підприємства на процес формування його цілей їх розподіляють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні цілі будь-якого підприємства пов'язані насамперед з просуванням інтересів його членів, отриманням ними заробітної плати, інших матеріальних та

соціальних благ. На сучасному етапі внутрішні цілі можуть бути досягнутими тільки через ефективне задоволення інтересів людей поза підприємством – задоволення попиту на продукцію підприємства. Це стосується зовнішніх цілей підприємства.

За рівнем укрупнення цілі підприємства диференціюють як загальні і часткові. Загальні цілі стосуються вищих рівнів управління, а часткові, відповідно, визначають завдання для нижчих ієрархічних рівнів. На підприємстві, яке має декілька рівнів управління, формується ієрархія цілей.

Процес формулювання цілей підприємства здійснюється за допомогою побудови «дерева цілей». «Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Однією з найважливіших вимог до побудови «дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. Водночас слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних. Після формування «дерева цілей» керівництво підприємства повинно розробити стратегічні і тактичні плани, що забезпечують їх досягнення.

3.2 Поняття та види планів, технологія планування діяльності суб'єкта господарювання

Результатом процесу планування є розробка низки планів, програм і проектів діяльності підприємства.

План – це система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи.

Програма визначає розвиток одного з важливих напрямів діяльності підприємства (наприклад, програма перепідготовки кадрів, програма контролю якості продукції, удосконалення технологій виробництва).

Проект відрізняється від програми дещо вищим рівнем розроблення та конкретизації. У проекті обґрунтовується кошторисна вартість його реалізації, конкретні технічні, технологічні, фінансові параметри, визначається графік та етапи виконання, здійснюється оцінка його ефективності.

План підприємства (фірми, організації) – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт для виробництва і реалізації продукції або надання послуг. План дає змогу підприємству оцінити, наскільки реальне досягнення поставлених цілей, що допомагає, а що заважає їх досягати.

План підприємства враховує рух на підприємстві матеріальних ресурсів, грошових засобів та працю людей. У плані чітко й докладно вказуються:

– стратегічні й тактичні цілі діяльності підприємства та його структурних підрозділів, кількісно визначена система планових показників;

- засоби досягнення мети;
- методи і термін погодження засобів та цілей діяльності;
- етапи і термін виконання окремих видів робіт;
- виконавці планових завдань по термінах та видах робіт;
- обґрунтований і зважений розрахунок витрат і фінансових результатів на весь період планування та їх порівняння з цільовими обсягами прибутку;
- методи, етапи та засоби контролю за виконанням планів.

Всі види планування пов'язані між собою, доповнюють один одного, конкретизують і деталізують планові завдання. З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування. Директивне планування передбачає процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Директивні плани, як правило, мають адресний характер і вирізняються надмірною деталізацією.

Індикативне планування вважається найпоширенішою в цілому світі формою державного планування макроекономічного розвитку.

Індикативне планування є протилежним директивному, тому що цей план не є обов'язковим до виконання, хоча в ньому можуть бути й обов'язкові завдання. Назагал він має рекомендаційний характер. Основне завдання такого планування полягає не тільки в тому, аби дати кількісну оцінку показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, а й у тому, щоби забезпечити ув'язку та збалансованість усіх показників розвитку економіки.

Індикативне планування має інформаційний, орієнтувальний характер (контрольні цифри, економічні регулятори).

Довгострокове (перспективне) планування охоплює період понад 5 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, його соціальний, економічний та науково-технічний розвиток.

Довгострокове планування конкретизує стратегічні прогнози випуску продукції, інвестиційні плани підприємства, що забезпечують можливості такого випуску. Термін часу розробки довгострокових планів залежить насамперед від тривалості періоду, необхідного для розробки та впровадження у виробництво нових моделей і видів продукції.

Середньострокове планування проводиться на період від 1 до 5 років. Завданням середньострокового планування є створення передумов для реалізації довгострокових програм виробничої, реалізаційної, фінансової, інноваційної діяльності підприємства.

Короткострокове (поточне) планування охоплює період до 1 року – піврічне, квартальне, місячне, декадне, тижневе і добове планування. Мета короткострокового планування – передбачити розвиток виробництва та реалізації продукції підприємства протягом кожного місяця, визначити можливі відхилення результатів роботи від запланованих, розробити

заходи щодо зміни в обсягах та асортименті випуску продукції з метою усунення цих відхилень. Окрім цього, такий вид планування є засобом корекції середньострокового та довгострокового планування.

У теорії планування вирізняють такі плани за рівнем ієрархії планування:

- стратегічний – вищий план;
- тактичний – середній план;
- оперативний – нижчий план.

Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством загалом.

Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє шляхи їхнього досягнення.

Наслідком стратегічного планування є розробка стратегічних планів або стратегії. Стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій, яких вживає підприємство для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища.

Розроблення стратегічних планів потребує використання низки методів: методу кривих освоєння, методу циклу життя товару, матричного методу.

Метод кривих освоєння враховує залежність витрат на виробництво від його обсягів і дає можливість визначити додаткові витрати на освоєння виробництва й точку його безбитковості.

Метод циклу життя товару передбачає врахування пріоритетних стратегічних напрямів дій на кожній його стадії.

Матричний метод ґрунтується на побудові матриці, яка має дві осі координат: на одній осі фіксується оцінка перспектив розвитку ринку, на другій – рівні конкурентоспроможності відповідного стратегічного центру господарювання. Аналіз матриці дає можливість визначити генеральну стратегію фірми. Практична реалізація базової стратегії забезпечується ресурсною і функціональною субстратегіями.

Групу ресурсних субстратегій становлять такі внутрішні стратегії: фінансово-інвестиційна; кадрів і соціального розвитку; технічного розвитку; матеріальнотехнічного забезпечення; організаційна.

До функціональних належать стратегії: науково-дослідних і конструкторських робіт; маркетингова, логістична та виробнича системи.

Тактичні плани підприємства складаються з таких основних розділів:

- маркетингової програми: планів маркетингу для основних виробів і загального плану всієї продукції підприємства;

- виробничої програми: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні (у показниках валової, товарної й реалізованої продукції) з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;

- плану розвитку науки і техніки: заходів зі створення й освоєння нових виробів, упровадження нової техніки й технології;

- плану з праці й кадрів: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, балансового розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;

- плану капітального будівництва: обсягів капітальних вкладень, будівельних і будівельно-монтажних робіт, технічного переоснащення підприємства, введення в експлуатацію основних фондів і виробничих потужностей;

- плану матеріально-технічного забезпечення: визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії;

- планування собівартості, прибутку й рентабельності: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та у цілому по підприємству;

- фінансового плану: потреби у власних оборотних коштах і завдань з прискорення їх обіговості; балансу доходів і витрат; взаємовідносин з бюджетом, кредитних відносин;

- плану соціального розвитку колективу: заходів із поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників, всебічного розвитку колективу підприємства, укріплення трудової і виробничої дисципліни, виховання товариськості та взаємодопомоги, підвищення виробничо-технічної кваліфікації та загальноосвітнього рівня працівників;

- плану заходів із охорони природи й раціонального використання природних ресурсів, що містить такі напрямки: охорону й раціональне використання водних ресурсів; охорону повітряного басейну; охорону й раціональне використання мінеральних ресурсів.

Змістова характеристика тактичних планів також передбачає виокремлення за певними ознаками показників, за якими встановлюються планові завдання, визначається ступінь їх виконання, оцінюється діяльність підприємства загалом.

Завершальним етапом у системі планування діяльності підприємства є оперативне планування виробництва.

Оперативне планування – це детальне розроблення планів підприємства для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну). Особливість оперативного планування полягає у тому, що розроблення планових завдань для виробничих підрозділів поєднується з організацією їх виконання.

Основні завдання оперативного планування:

- організація ритмічного виробництва запланованих обсягів і номенклатури продукції та дотримання договірних строків випуску товарної продукції;

- встановлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;

- забезпечення повного й доцільного використання робочої сили за щонайефективнішого застосування засобів виробництва;

- забезпечення мінімальної тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню обіговості оборотних коштів.

Оперативне планування здійснюється виробничо-диспетчерською службою підприємства. У рамках оперативного планування розробляються і так звані бюджети діяльності підприємства.

Бюджетом діяльності є оперативний фінансово-економічний план, що розробляється у межах одного року та відображає витрати й доходи за окремими господарськими операціями, центрами відповідальності, підрозділами підприємства, напрямками діяльності у балансовому взаємозв'язку.

Процес планування передбачає певні етапи:

I. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. В ході реалізації завдань першого етапу з'ясовуються основні компоненти зовнішнього середовища, які дійсно є важливі для підприємства.

II. Визначення основних орієнтирів діяльності: місії підприємства, стратегічної мети його діяльності. На цьому етапі формулюються головні стратегічні цілі діяльності підприємства. Загальні цілі уточнюються, конкретизуються та узгоджуються, будується «дерево цілей».

III. Проведення стратегічного аналізу, визначення стратегічних альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найкращий та розробляються необхідні дії.

IV. Вибір альтернативної стратегії діяльності підприємства та її опрацювання. Отримані у процесі пошуку альтернативні планові показники формують основу для наступної фази планування – оцінки та прийняття планів.

V. Оцінивши всі альтернативні варіанти розвитку підприємства, їхню ефективність та продуктивність, вибирають один оптимальний варіант. Оптимальним вважається той план, який задовольняє обмеженим чи достатнім значенням параметрів стратегії розвитку підприємства з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства та прийнятним рівнем ризиків.

VI. Тактичне планування діяльності підприємства. Розробка середньострокових планів та програм, у яких встановлюються послідовність і терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників у рамках окремих часових періодів, визначаються планові параметри діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, що мають бути досягнуті, обсяги використання окремих ресурсів, рівень результативності діяльності.

VII. Розробка внутрішньофірмових бюджетів, короткострокових календарних планів діяльності. На основі середньострокових планів розробляються річні, квартальні, місячні плани та бюджети діяльності, тобто здійснюється оперативне поточне планування.

VIII. Реалізації планових рішень – це діяльність, наслідком якої є фактичне виконання планових завдань та отримання реальних господарсько-фінансових результатів діяльності.

Допоміжними засобами, що забезпечують процес планування, є засоби, які дають змогу автоматизувати технологічний процес розробки планових рішень. Ідеться про технічне, інформаційне, програмне, організаційне й лінгвістичне забезпечення. Комплексне використання цих інструментів допомагає створити автоматизовану систему планових розрахунків.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «планування».
2. Назвіть основні складові планування діяльності підприємства.
3. Що є об'єктом та предметом планування на підприємстві?
4. Які існують напрями планування в практичній діяльності суб'єктів господарювання?
5. Охарактеризуйте зміст основних принципів планування діяльності підприємства.
6. Розкрийте сутність місії підприємства та основні принципи її формування.
7. Що таке цілі підприємства та як їх класифікують?
8. Які основні характеристики цілей потрібно враховувати при їх формулюванні?
9. Наведіть визначення поняття «дерево цілей» та назвіть основні вимоги до його побудови.

Тестові завдання

1. У рамках стратегічного планування виокремлюють такі види управлінської діяльності:
 - 1) розподіл ресурсів;

- 2) адаптація до зовнішнього середовища;
- 3) внутрішня координація;
- 4) всі перелічені.

2. Під плануванням діяльності підприємства розуміють:

- 1) процес визначення точних параметрів функціонування підприємства в майбутньому;
- 2) заснований на обробці вхідної інформації процес визначення цілей підприємства і шляхів їх досягнення;
- 3) процес економічного обґрунтування раціональної поведінки підприємства для досягнення власних цілей, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення;

4) усі відповіді правильні.

3. Об'єктом планування на підприємстві виступають:

- 1) ресурси підприємства;
- 2) фінансово-економічна діяльність;
- 3) виробнича діяльність;
- 4) усі напрями діяльності підприємства.

4. Основними принципами планування діяльності підприємства є такі:

- 1) єдності, координації, стабільності, універсальності, неперервності, збалансованості;
- 2) єдності, координації, стабільності, універсальності;
- 3) єдності, гнучкості, системності, безперервності, точності;
- 4) єдності, координації, гнучкості, системності, неперервності, збалансованості.

5. Місія підприємства – це:

- 1) система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи;
- 2) процес визначення точних параметрів функціонування підприємства в майбутньому;
- 3) програма дій, яка визначає сукупність заходів з метою досягнення конкурентних переваг;
- 4) коротке вираження основної мети підприємства, чітко сформульована причина його існування.

6. Ціль підприємства – це:

- 1) взаємопов'язаний комплекс дій, які вживає підприємство для досягнення своєї мети з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища;
- 2) конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого вона прагне досягти за певний строк;
- 3) найзагальніші орієнтири функціонування підприємства;
- 4) система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію планів виробничої системи.

7) Напруженість плану характеризує:

- 1) темпи росту продуктивності праці порівняно з попереднім періодом;

2) ймовірність виконання наявних у плані рішень за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими важливими показниками;

3) темпи зниження витрат на одиницю товарної продукції і приріст прибутку;

4) передбачений у плані ступінь використання виробничих ресурсів підприємства.

8) Нормативний метод планування дає змогу:

1) врахувати в плані резерви підвищення ефективності виробництва, ув'язати всі показники виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів;

2) коригувати величини показників за базовий період шляхом розрахунку їх зміни в плановому періоді під впливом техніки та організаційних факторів;

3) визначати величину планових показників на основі динаміки, що склалася в попередні періоди;

4) шляхом побудови балансу досягти взаємоузгодженості між наявними ресурсами та фактичною потребою у них.

ТЕМА 4: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

4.1 Впровадження технологій тайм-менеджменту в адміністративному управлінні

4.1 Впровадження технологій тайм-менеджменту в адміністративному управлінні

Тайм-менеджмент, або управління часом виник наприкінці ХХ ст. як нова технологія самоменеджменту та новий управлінський засіб. Спочатку, тайм-менеджмент приписувалося лише бізнесу або ж індивідуальній трудовій діяльності, але з часом це поняття значно розширилося, включивши особисту діяльність на загальних підставах. Тепер же система управління часом – це поєднання процесів, інструментів, а також всіляких технік і методів, що застосовуються з метою більшої віддачі і результативності праці. Основними цілями управління часом державного службовця є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дають змогу державному службовцеві виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки. Серед інструментів тайм-менеджменту, що допомагають ефективно витрачати робочий час та збільшити результативність діяльності можна зазначити: цілепокладання, планування, визначення пріоритетів, контроль досягнення цілей. Отже, результативне виконання функціональних обов'язків передбачає чітке встановлення мети

діяльності, а для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання.

Найважливішою проблемою управлінської діяльності, що з особливою гостротою проявляється в системі державного управління, є катастрофічний брак часу на детальне опрацювання важливих доручень. Ключові співробітники підрозділів державних органів, як правило, працюють зі значним перевищенням норм трудового законодавства щодо тривалості робочого часу. Крім проблем із розподілом функціональних обов'язків, ця ситуація часто пов'язана з недостатнім умінням державних службовців розставляти пріоритети, планувати свою діяльність, розподіляти тимчасові і людські ресурси, що негативно впливає на ефективність і результативність своєї діяльності.

Специфічною особливістю тимчасового аспекту організації діяльності державних службовців є її переривчастий характер, утворений великою кількістю спущених «зверху» різнопланових доручень. Службовцям необхідно постійно коригувати плани для вирішення тимчасових конфліктів у своїй діяльності: виконання в заданий термін одночасно декількох доручень з однаковим терміном виконання й однаковою важливістю. Наявна система санкцій і покарань за недотримання термінів змушує службовця робити вибір між своєчасним або якісним виконанням доручення.

У результаті внесення в адміністративні регламенти принципів тайм-менеджменту з'являється можливість особливим чином інституціоналізувати певний набір технік і забезпечити їх ефективне застосування. При цьому істотно підвищується продуктивність роботи групи співробітників. Крім зазначеного, одним із завдань реформування системи державного управління є формування ділової етики службовців, де важливим фактором є регламентація окремих дій, наприклад, необхідність вказати, до якого часу буде розглянута заявка, а також прийнято рішення.

У нашій країні система державного управління розвивається слідом за економікою нового типу, що неминуче пов'язано з поступовим відходом від командно-адміністративних методів переважно до економічних. Нинішня система управління заміщається іншою системою, в якій явно видно елементи ринкових механізмів. Зазначене впливає і на трансформацію ролі державного службовця: останнього все менше сприймають як перешкоду в діяльності державної служби, навпаки, він є важливим інструментом, що забезпечує ефективну роботу державного службовця. Можна стверджувати, що державна служба, а особливо на муніципальному рівні, поступово стає сферою надання специфічних послуг.

Слід відзначити той факт, що здійснення результативного менеджменту з позитивним синергетичним ефектом в державній службі пов'язано з наявністю такої ключової характеристики, як «інновативність». У сучасних умовах запорукою успішної діяльності будь-якої державної

установи стає формування і розвиток його інноваційного потенціалу. При цьому в практику роботи державних установ все більше проникає технологія створення команд як гнучких і тимчасових творчих груп, які орієнтовані на створення нового або ж удосконалення вже наявного продукту/послуги.

Аналіз публікацій за темою дослідження показав, що управління спочатку приписувалося лише бізнесу або ж індивідуальній трудовій діяльності, але з часом це поняття значно розширилося, включивши особисту діяльність на загальних підставах. Тепер же система управління часом – це поєднання процесів, інструментів, а також всіляких технік і методів, що застосовуються з метою більшої віддачі і результативності праці. Однак важливо розуміти, що «нав'язати» використання методів тайм-менеджменту неможливо, тому крім самомотивації співробітників (у тому числі і державних службовців) важлива роль повинна бути відведена стимулюванню за допомогою встановлення ключових показників ефективності діяльності. Саме після того, як в адміністративних регламентах будуть встановлені максимальні терміни здійснення тих чи інших дій або ж терміни прийняття рішень, уся ефективність роботи підвищується за допомогою «управління за обмеженнями». Подальше ж її зростання можливе за використання «управління за структурою», втручання керівництва в процеси самоорганізації

Управління часом державного службовця здатне озброїти останнього необхідними інструментами і методами, допомогти виробити навички, які використовуються під час постановки цілей і виконання завдань, реалізації певних проектів у команді. Такий набір може включати в себе досить широкий спектр діяльності: аналіз та самоаналіз, постановку цілей, планування, розстановку пріоритетів, розподіл та делегування завдань на виконання, аналіз витрат часу, проведення моніторингу тощо.

Традиційно дослідники розглядають тайм-менеджмент як складник самоменеджменту, що динамічно розвивається, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді тощо. Аналіз поглядів учених щодо сутності поняття «тайм-менеджмент» свідчить про відсутність сьогодні єдиної думки та поліваріантність цього поняття.

З позиції дослідників, зокрема О. Горбачева, виділяються два підходи до тайм-менеджменту: філософський та інструментальний. Філософський підхід відзначає, що тайм-менеджмент є метою і сенсом життя та приносить певну користь. Інструментальний бізнес-підхід до тайм-менеджменту розглядається як інструмент досягнення результатів.

Л. Зайверт у процесі вивчення тайм-менеджменту виділив дві абсолютно протилежні парадигми: швидкості та повільності.

За першою парадигмою швидкість усе більше стає важливим чинником діяльності: скорочуються терміни виконання проектів, цільова аудито-

рія і типова для неї поведінка стають усе більш непередбачуваними: панує короткочасність, потрібно упоратися з більшою відповідальністю і збільшеними очікуваннями в плані ініціативного і творчого підходу до справи.

На відміну від швидкісного, повільний тайм-менеджмент усуває симптоми, але не причину проблеми часу. Відповідні регламенти розпорядку дня, переліки потрібних справ і оглядів проектів, поза сумнівом, допоможуть державним службовцям раціональніше використовувати робочий час.

На думку В. Кулікової, тайм-менеджмент являє собою систему методик та інструментів, за допомогою яких фахівець може досягти відмінних результатів. Державні службовці, які мало знайомі з цим напрямом, уявляють його тільки системою планування і структуризації часу. Отже, планування є важливим складником системи самоменеджменту, але це не єдиний метод, що використовується тайм-менеджментом.

У своїх дослідженнях С. Калінін наголошує, що тайм-менеджмент співвідноситься із загальними питаннями управління структурами і процесами усередині організації, іноді – з персональними навичками й особовими компетенціями державного службовця.

Як правило, процес тайм-менеджменту включає такі складники, як управління емоціями і працездатністю; розстановка пріоритетів; фіксація і постановка завдань; досягнення поставлених цілей; підведення підсумків тощо.

Класичний тайм-менеджмент, на думку Л. Образцової, включає насамперед уміння:

- формулювати професійні та особисті цілі;
- здійснювати планування своєї діяльності (формулювання завдань, вибір оптимальних рішень та найбільш ефективних засобів досягнення поставлених цілей);
- розвивати навички самоконтролю, здатності самостійно оцінювати свої дії;
- вести облік витрати часу, вміння ефективно використовувати всі доступні ресурси тощо.

Тайм-менеджментом можна розуміти управління собою за допомогою відповідних методик та механізмів керування часом, що сприятимуть точній діагностиці тимчасових проблем у використанні часу та формуванню особистої технології, яка найповніше відповідає характеру, темпераменту, знанням та роду занять державних службовців.

Діяльність державних службовців за своєю функціональною структурою належить до системи професій типу «людина – людина», специфіка спеціальностей якого полягає в тому, що вони мають здвоєний предмет праці. З одного боку, головний їх зміст полягає у взаємодії між людьми, але з іншого – такі професії вимагають від фахівців спеціальних знань, умінь і навичок у певній галузі виробництва, науки і техніки, мистецтва тощо.

Д. Моргенстерн виділив чотири різновидності регуляції часу фахівців:

- стихійний, чи повсякденний (дії фахівця залежать від подій і обставин життя; цей спосіб регулювання часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, короткотерміною і пасивною регуляцією);

- функціональний, чи дійовий (фахівець планує необхідні дії та визначає їх напрям своєчасно включається до них, добивається ефективності, однак відсутня пролонгована регуляція часу життя – життєва лінія; цей тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу);

- споглядальний, чи пролонгований (фахівець пасивно ставить до часу, у нього відсутній чіткий погляд на організацію часу життя);

- творчий, чи перетворювальний (фахівець творчо використовує час, пролонговано здійснює управління часом, пов'язуючи його зі змістом життя, з вирішенням організаційних проблем тощо).

Ще один розповсюджений механізм – це інтелектуальний інжиніринг, який Л. Зайверт розуміє як процес нових інтелектуальних розробок для вирішення актуальних проблем тайм-менеджменту.

На думку Б. Трейси, суттєва відмінність в індивідуальному погляді на тайм-менеджмент пов'язана з тим, у якому часі працює державний службовець: монохромному або в поліхромном. Якщо в монохромному, то державний службовець – людина, яка працює точно за годинником, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку.

Якщо в поліхромному, то державний службовець витрачає час по-різному залежно від різних ситуацій, які неможливо передбачити (наприклад, інтуїція або настрої). Він не може заздалегідь вирішити, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити з колегами, подолати конфлікт тощо.

Інший механізм удосконалення просторово-часової організації діяльності державних службовців – стиль поведінки, або часовий тип. Науковці досліджують чотири стилі поведінки фахівців: відповідальний, домінантний, ініціативний та постійний.

Відповідальні фахівці орієнтуються на завдання; це – інтроверти, які прагнуть правильно робити правильні речі, вони пунктуальні, прагнуть до акуратності і точності.

Домінантні фахівці орієнтуються на завдання; це – екстраверти, які прагнуть узяти ситуацію під контроль, перехопити ініціативу і досягти результату, люблять приймати виклик і перемагати.

Ініціативні фахівці орієнтуються на людей; це – екстраверти, яким потрібно, щоб їх почули, вони прагнуть мотивувати інших, хочуть переконувати співробітників і впливати на них.

Постійні фахівці орієнтуються на людей; це – інтроверти, які прагнуть до гармонії та стабільності, підтримки інших і піклування про нормальні відносини у колективі.

Сьогодні формується інноваційна модель управління, яка найбільш яскраво проявляє себе в тих сферах, де виникла гостра потреба нових підходів, де складність, рухливість і невизначеність зовнішнього середовища спонукає мобілізувати всі ресурси для вирішення поставлених завдань.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні етапи проведення тайм- менеджменту.
2. Поясніть складові побудови системи корпоративних стандартів управління часом.
3. Назвіть закономірності методу вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу.
4. Перелічіть критерії розподілу завдання при використанні принципу Ейзенхауера.
5. Наведіть мету проведення інвентаризації робочого часу.
6. Назвіть основні причини втрати робочого часу.
7. Вкажіть мету делегування повноважень.
8. Перелічіть етапи процесу делегування повноважень

Тестові завдання

1. Використання методу SMART-цілі при делегуванні передбачає:
 - 1) спеціально побудоване чітке формулювання завдання, яке підлягає делегуванню;
 - 2) використання інструментів стратегічного планування;
 - 3) визначення завдання за принципами МВО.
 - 4) Визначення мети та цілей.
2. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:
 - 1) формування територіально відокремлених підрозділів;
 - 2) побудову структури за продуктовим принципом;
 - 3) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
 - 4) наявність консультативних штабів.
3. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:
 - 1) правилами та особистими якостями менеджера;
 - 2) політикою, процедурами та правилами;
 - 3) посадою, особистими якостями менеджера;
 - 4) посадою, рівнем централізації.
4. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:
 - 1) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
 - 2) допоміжний, консультативний, особистий;
 - 3) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
 - 4) обслуговуючий, консультативний, особистий.
5. Розрізняють такі види функціональних повноважень:
 - 1) лінійні та спеціальні;
 - 2) обслуговуючі та консультативні;
 - 3) рекомендаційні, обов'язкового з'ясування, паралельні;
 - 4) продуктові, територіальні, споживчі.

6. Повноваження в межах функції менеджменту «організування» означає:
 - 1) форму впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
 - 2) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
 - 3) розмір оплати праці та місце в організації;
 - 4) здатність приймати непопулярні рішення.
7. Залежно від рівня управління виділяють такі види стратегії:
 - 1) імітаційна, традиційна, захисна;
 - 2) зростання, стабілізації, скорочення;
 - 3) корпоративна, функціональна та ділова (оперативна);
 - 4) активна та пасивна.
8. Зайвим у рівнях організації управління є рівень:
 - 1) нижній;
 - 2) проміжний;
 - 3) верхній;
 - 4) середній.

ТЕМА 5. МОТИВАЦІЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 5.1 Особливості мотивації працівників апарату управління
- 5.2 Зарубіжний досвід мотивації працівників

5.1 Особливості мотивації працівників апарату управління

На даному етапі становлення перед суспільством України постає проблема, що придбала істотне значення – управління мотивацією персоналу. Мотивація персоналу являється одним з ключових та важливих факторів з допомогою яких вирішується безліч соціально-економічних завдань. В сучасному світі менеджерам дуже важливо розуміти дію даного процесу, для ефективного управління персоналом в процесі трудової діяльності.

Управління людиною це в загальному управління його мотивами. При здійсненні простих дій мотиваційний процес здійснюється практично невидимо як для окремого суб'єкта так і для оточуючих. Оскільки, при формуванні у особистості стійких установок та відповідних поведінкових навичок цей процес стає автоматизованим.

Мотивація являється складним процесом пробудження людини до певних дій під тиском внутрішніх та зовнішніх факторів.

Важливо розуміти, що в сучасних умовах лише ефективна спільна робота всіх залучених у процес виробництва гарантує досягнення успішного результату. Тож необхідно враховувати всі складові внутрішнього світу кожної людини, щоб створити найкращі умови для найбільш гармонійного поєднання інтересів та очікувань працівників та підприємства.

Мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів, взаємодіє з роботодавцями та працівниками, активізує механізми підвищення трудової активності. При впровадженні процесів управління в компанії слід враховувати, що люди з більш високим рівнем мотивації працюють більш продуктивно, незалежно від рівня їх освіти.

Таким чином, мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної чи психологічної потреби та активізує поведінку людини, на досягнення певної мети або одержання винагороди.

Головною ціллю менеджменту будь-якого підприємства являється формування у співробітників внутрішньої мотивації, оскільки лише в такому випадку у робітників знижується залежність від позитивних та негативних відгуків зі сторони керівництва, а підвищується самомотивація. Головною ціллю мотивації персоналу можна вважати рівень задоволеності працівника своїм місцем роботи та виконанням поставлених перед ним задач.

Можна виділити наступні індикатори за допомогою яких визначається рівень самомотивації у співробітників:

- формування відчуття радості від виконуваної роботи;
- розвиток зацікавленості та залучення в процес роботи;
- ототожнення працівників з підприємством;
- співпраця;
- пробудження до нових ідей;
- зникає необхідність в додаткових стимулах для підвищення ефективності праці.

Високий рівень мотивації співробітників необхідний для успіху організації. Жодна компанія не може бути успішною без прагнення її співробітників до високої продуктивності, відданості членів організації результатами і їх мотивації вносити свій вклад в досягнення цілей. Саме тому серед менеджерів і дослідників в галузі управління такий великий інтерес до розуміння того, чому люди так старанно працюють на організацію. Хоча не можна сказати, що продуктивність і робоче поведінка співробітників визначаються виключно їх мотивацією, важливість мотивації дуже велика.

Ключ до мотивації полягає в тому, що вона нерозривно пов'язана з потребами людини. Люди здатні знизити своє напруження, яке виражається в стані тривоги і занепокоєння, що виникає, коли вони відчують потребу (не завжди задоволену) в задоволенні якогось (біологічного або соціального) споживача.

Для того щоб зрозуміти поведінку людей в роботі і розробити добре організовану систему мотивації і стимулювання співробітників, важливо зрозуміти принципи, що лежать в основі трудової мотивації. Принципи повинні відповідати загальній концепції управління і її складовим: цілям, методам, інструментам, а також правилам організації та управління розвитком персоналу.

Отже, розуміння основних принципів мотивації співробітників дає сучасним менеджерам ефективний інструмент для управління компанією. Все, що необхідно, – це правильний підрахунок «балів ефективності» і послідовне застосування системи, розробленої в процесі управління командою.

Ще однією важливою складовою системи мотивації – функції мотивації. Сутність функцій мотивації полягає у впливі на людину або трудовий колектив з метою створення стимулів для більш ефективної роботи. Такий вплив підвищує ефективність управління, і, як наслідок, співробітники будуть бездоганно працювати відповідно до рішень керівництва. Таким чином, мотивація в управлінні сама є функцією управління.

Менеджери, перш за все, повинні спочатку оцінити потреби і установки своїх підлеглих, виявити фактори, що впливають на ці установки, і визначити, в якій мірі співробітники зацікавлені в результатах своєї праці. Потім розробити заходи і створити робоче середовище, в якому співробітники будуть мотивовані до роботи. Вибрані заходи повинні постійно оцінюватися на предмет їх ефективності та при необхідності коригуватися.

5.2 Зарубіжний досвід мотивації працівників

Менеджери в усьому світі підходять до проблеми мотивації досить відповідально. Всі вони згодні з тим, що це один з найбільш значущих найбільш важливий елемент управління трудовими ресурсами. В бізнесі, в країнах з розвинутою економікою мотивація є єдиним аспектом здатності для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Мотивація персоналу – одна з проблем, з якою завжди приділялося багато уваги в світі практики. Розробка систем мотивації персоналу в компаніях, особливо великих, вимагає використання вже накопиченого у світовій практиці досвіду.

Серед ряду моделей систем мотивації персоналу в країнах з ринковою економікою, розвинених індустріальних країнах найбільш типовими вважаються японська, американська, французька, британська, німецька і шведська моделі.

Американська модель управління персоналом ґрунтується на традиціях конкуренції і прагненні до індивідуальності співробітників. Характерними особливостями є чітка постановка цілей і завдань, висока винагорода персоналу, прагнення до споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві і соціальні гарантії.

Найголовніше, в США використовують найбільш підходящу систему оплати праці і постійно перевіряють співробітників на предмет кар'єрного росту, оцінюють ефективність організації праці та рівень оснащення робочих місць, а також продуктивність праці.

У роботі з персоналом американські компанії надають великого значення вдосконаленню організації та стимулюванню праці. Керівники

підприємств все частіше відмовляються від ієрархічних структур, усуваючи вертикальні ланцюги підпорядкування, в перевагу віддають лінійній організаційній структурі та командній роботі.

Японська модель управління персоналом побудована на засадах колективної відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання співробітників, поваги до старших, відданості своїй фірмі. Дана модель в основному включає в себе вивчення особливостей, сильних і слабких сторін співробітника, а потім згідно отриманих результатів працівнику надається відповідна робота.

На відміну від методів, які використовуються американськими компаніями, японські компанії застосовують в своїй практиці високий ступінь прихильності компанії. Це досягається шляхом об'єднання інтересів працівників з інтересами корпорації.

Японська модель передбачає, що менеджер повинен бути фахівцем, здатним виконувати практично будь-яку роботу. Тому на етапі перепідготовки або підвищення своїх знань, менеджеру перепадає можливість спробувати свої сили в інших сфері діяльності, які є новими для працівника.

Японська філософія лідерства заснована на повазі до старших, роботі в команді, взаємній повазі, чуйності, обов'язковості, прихильності ідеалам компанії, довгостроковій зайнятості співробітників, створенні умов для ефективної командної роботи. Робота в команді – це саме той критерій, якого так гостро не вистачає в українських компаніях, де культура командної роботи практично відсутня.

У Німеччині найбільша увага приділяється перепідготовці працівників відповідно за їх професійним профілем, навчання проводиться на всіх рівнях. Об'єктом даної моделі є особистість та її інтереси. Рівень плати для співробітників у Німеччині визначається з втручанням держави та профспілки, це робиться, щоб дотримуватись справедливості та прозорості. Заробітна плата залежить від віку, стажу, кваліфікації, креативного мислення, продуктивності. У зв'язку з політикою у сфері соціального захисту на робітників діють великі соціальні програми захисту. Якщо коротко охарактеризувати німецьку модель управління мотивацією – збалансоване поєднання економічного добробуту та соціальних гарантій.

Наступна модель містить велику кількість інструментів завдяки яким вона може реагувати на зміни ринкових умов, і здійснювати гнучке управління мотивацією персоналу – французька модель. Вона виділяється поміж інших включенням стратегічного планування в ринковий механізм. Основа ринкових відносин в цій моделі, як і в більшості інших, є конкуренція. Саме вона визначає ступінь якості задоволення потреб споживачів у товарах і послугах.

Оплата праці в даній моделі має два основні напрямки: індивідуалізація заробітної плати та індексація заробітної плати в залежності від

прожиткового мінімуму. Індексуювання в більшості випадків виконується у великих компаніях в країні. Що стосується індивідуалізації, то процес нараховування оплати здійснюється з урахуванням таких факторів, як рівень професійної кваліфікації, якість проведених робіт, кількість поданих раціоналізаторських пропозицій.

Перевага французької моделі трудової мотивації в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість виконуваної роботи, виступає чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці. Якщо у компанії з'являються тимчасові труднощі, то відразу ж знижується заробітна плата, в результаті чого компанія безболісно реагує на зміни ринку.

Італійська модель мотивації характерна тим, що північна її частина користується американськими методами мотивації, південна частина здійснює управління мотивацією без використання певної системи. В південній частині Італії надається перевага адміністративним методам.

Британська модель характеризується партнерськими відносинами між працівником та підприємством. Співробітники беруть участь у прибутках та власності організації, приймають рішення. Що в подальшому впливають на розвиток компанії. Оплата праці згідно британської моделі може здійснюється у вигляді акцій.

Українська модель управління мотивацією має багато проблем з формуванням стратегій розвитку персоналу. Керівники підприємств не виділяють кошти на навчання своїх підлеглих. Система мотивації в Україні є недосконалою, потребує модернізації в порівнянні з іншими країнами, відсутня чітка політика у сфері соціального захисту.

Таким чином, головною відмінною рисою всіх зарубіжних підприємств є мінімізація долі матеріального винагородження і збільшення долі нематеріального стимулювання співробітників, а також зростає роль та ступінь залучення співробітників у функціонування підприємства. В той же час як більшість українських підприємств характеризуються тим, їх політика управління направлена на зростання частки матеріального стимулювання працівників.

Українським підприємствам слід розробити свою власну систему мотивації працівників беручи елементи у закордонних підприємств, але не слід забувати про різні менталітети та рівень життя. Наприклад, з американської моделі можна виділити управління людськими ресурсами направлене на творчу незалежність, можливість мати свободу в діях та проявляти ініціативу. Із японської моделі управління мотивацією можна підкреслити розвиток корпоративної єдності, який в подальшому самим найкращим способом вплине на комфортний клімат в колективі. Але не слід забувати, що нематеріальна мотивація буде працювати тільки в тому випадку, коли абсолютно повністю будуть задовольнятися всі фінансові потреби співробітників.

Велику популярність серед видів нематеріальної мотивації набуває медичне страхування, за ним йде часткова компенсація витрат на медичне обслуговування членів сім'ї та гнучкий графік.

Було проведено дослідження «Мотивація персоналу на українському ринку праці» онлайн-сервісом Pravocontract.com.ua. На основі отриманих результатів, можна зробити висновок, що основним мотиваційним фактором для більшості українців залишається рівень оплати праці 78 % за рік з 2019 року зріс на 8 %. Другий фактор по значимості становить можливість кар'єрного зростання 45 %, значимість якого в порівнянні з 2019 роком зросла на 7 %. Участь в зарубіжних проектах і можливість навчання мають практично однакові показники 19 % та 22 % відносно. Офіційне працевлаштування та гнучкий графік мають найменшу значимість для українців при мотивації.

Головною проблемою серед більшості підприємств України є розробка системи нематеріального стимулювання. Виходячи з досліджень онлайн-сервісу Pravocontract.com.ua лише 21% підприємств, із тих що прийняли участь в дослідженні, регулярно проводять роботу направлену на підтримку співробітників та членів їх сімей. 47% підприємств роблять це не часто, а інші 32 % тільки планують ввести таку практику.

Отже, мотивація персоналу це комплекс механізмів, які спонукають людей до певних дій спрямованих на досягнення мети або отримання винагороди. Управління персоналом, на даний час є однією з важливих складових ефективного функціонування підприємства. Тому дуже важливо, щоб кожен керівник умів результативно застосувати систему мотивації у своїй компанії. Система мотивації повинна бути гнучкою та зрозумілою для кожного працівника.

Щоб створити продуктивну систему мотивації кожен керівник повинен чітко розуміти мотиви працівників та впливати на них. Впровадження системи мотивації базується на використанні групи методів. Багато років більшість менеджерів вважали, що одним з самих ефективних методів стимулювання праці є матеріальна мотивація. Однак, на даний час, зрозуміло, що не матеріальне стимулювання в окремих ситуаціях більш ефективне ніж матеріальне.

Щоб краще розуміти поведінку людей і розробити дієву організаційну структуру мотивації важливо зрозуміти принципи мотивації та її функції. Функції мотивації полягають у впливі на людину або трудовий колектив з метою створення стимулів для більш результативної роботи. Ефект може бути громадським, з використанням широкого спектра колективних і особистих стимулів. Такий вплив підвищує ефективність управління, і, як наслідок, співробітники будуть бездоганно працювати відповідно до рішень керівництва.

В країнах з розвиненою економікою мотивація є єдиним аспектом здатності для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Зарубіжний

досвід мотивації направлений на створення ефективної робочої команди, яка завдяки високій мотивації та професіоналізму доб'ється високих результатів. Таким чином, серед усіх можливих моделей найкращий варіант для України використовувати американську або французьку моделі. Для обох моделей більш характерне використання матеріально стимулювання, що набагато простіше втілити в життя українських компаній.

Питання для самоперевірки

1. Яка відмінність між поняттями «потреби» та «винагорода»?
2. Чому потреби поділяються на первинні та вторинні? Як можна задовольнити ці потреби працівників апарату управління? Вкажіть етапи мотивування.
3. Яка зі змістових теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників апарату управління?
4. Наведіть особливості мотивації в системі адміністративного менеджменту.
5. Сформулюйте визначення категорії «мотивація персоналу».
6. Обґрунтуйте взаємозв'язок між мотивацією працівників апарату управління та кінцевими результатами діяльності.
7. Дайте розгорнуте визначення матеріальної «мотивації персоналу».
8. Поясніть взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу

Тестові завдання

1. Під функцією мотивації в управлінні розуміють:
 - 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
 - 2) процес створення структури управління організацією;
 - 3) процес спонукання, стимулювання себе та інших працівників до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, направлених на досягнення власної мети або мети організації;
 - 4) перевірку будь-якої діяльності, параметрів, показників щодо їхньої відповідності завданням чи стандартизованим вимогам.
2. Принципи організації праці, які стосуються нематеріальної мотивації адміністративних працівників, сформулював:
 - 1) А. Маслоу;
 - 2) Г. Форд;
 - 3) З. Фрейд;
 - 4) Е. Мейо.
3. Заробітна плата – це:
 - 1) сукупність матеріальних благ, отриманих зі суспільних фондів споживання;
 - 2) створена та виражена в грошовій формі споживча вартість;
 - 3) винагорода, яку за трудовим договором власник чи уповноважений ним орган виплачує працівникові за кількість та якість виконаної роботи;
 - 4) сума виробничих витрат з формування фонду оплати праці.

4. До категорії внутрішньої винагороди належить:

- 1) заробітна плата;
- 2) додаткові відпустки;
- 3) відчуття причетності до важливої справи;
- 4) пільги.
- 5) Перелічіть думки Герцберга про мотивацію персоналу:

1) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотиватори, які активно впливають на поведінку людини;

2) потреби розподіляються на первинні та вторинні, поведінку людини визначає найнижча незадовільна потреба;

3) потреби розподіляються в залежності від соціального статусу людини;

4) всі відповіді вірні.

6) Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

1) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;

2) задоволення лише фізіологічних потреб;

3) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;

4) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

7. За теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:

1) першочергового задоволення вимагають потреби фізіологічні та безпекові;

2) первинні потреби уже задоволені, тому слід задовольняти потреби влади, успіху та причетності;

3) насамперед доцільно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;

4) потрібно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

8. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:

- 1) внутрішні і зовнішні;
- 2) змістові та процесійні;
- 3) особові та загальні;
- 4) первинні та вторинні.

ТЕМА 6. РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1 Зміст адміністративного контролю

6.2 Регулювання та координація адміністративної діяльності

6.1 Зміст адміністративного контролю

Контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дає змогу не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення. До передумов виникнення функції контролю відносять:

- невизначеність зовнішнього середовища;

- попередження кризових явищ;
- підтримання успіху;
- прагнення підвищити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємства.

Контролювання – це процес діяльності людини, спрямований на встановлення корисності факту, що здійснився. Факт – це інформація, що відображає дійсний стан справ, результати діяльності, стан виконання процесів. Функція контролю скерована на з'ясування помилок і обмеження їхнього нагромадження в діяльності.

Основна мета контролю як функції управління – з'ясувати допустимі відхилення планової діяльності від установлених стандартів.

Суб'єктами контролю можуть виступати державні й відомчі органи, громадські організації, колективні й колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств.

Об'єктами контролю є: місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців.

Серед основних функцій контролю можна виокремити інформаційну, коригуючу, превентивну, діагностичну, комунікаційну, координаційну та функцію оцінки

Контроль за своєю природою, сутністю навряд чи може бути демократичним, проте підходи, засоби, форми контролю можна спрямувати з адміністративно-розпорядчого руслу в соціально- психологічне.

Демократизації контролю сприяють:

1) установлення відносин співробітництва між керівником та підлеглими на підставі глибокої зацікавленості в розвитку їхніх потенційних можливостей; планування об'єктів, цілей та завдань контролю, превентивне узгодження його змісту й форм з думками колективу та з огляду на невирішені проблеми;

2) надання підлеглим своєчасної й конкретної допомоги, сприяння їхньому професійному зростанню;

3) розвиток відкритості, гласності контролю через систему оперативного інформування та створення доступу до матеріалів, які відображають результати, стан справ в організації;

4) визнання за працівником права на власну думку, на обґрунтування своїх позицій, поглядів, причин успіхів та невдач.

Найпоширенішими помилками оцінювання працівника за результатами контролю є:

надмірна суворість в оцінці, що пов'язана з: тенденціями завищення вимог до працівників, прагненням мотивувати працювати на межі можливого; можливістю самого керівника під- страхувати себе в такий спосіб; думкою, що працівник розслабиться, знизить свої показники. Наслідками

такого підходу є такі: викривлення реальної картини діяльності; відволікання від реальних складних проблем; складається ситуація, коли працівник невдоволений своєю роботою, порядками в організації й самим керівником; у працівника відбувається зміна мотивів та цінностей не в ліпший бік;

м'якість в оцінці, що пов'язана з такими причинами, як лібералізм та невпевненість керівника, прагнення зберегти гарні стосунки або й людину в колективі, бажання підтримати працівника на певному етапі. Проте, якщо цей підхід використовувати як основний, то виникає загроза некритичного ставлення до себе й до роботи, працівник втрачає конкурентоспроможність серед своїх колег, а керівник – важелі контролю;

центризм в оцінці, що передбачає оцінювання за середніми показниками. Негативний наслідок – на поверхні: відсутній аналіз сильних і слабких сторін у роботі, домінує формальний підхід;

ефект ореолу, що пов'язаний зі ставленням до людини, до її діяльності на підставі раніше сформованої думки. Негативні наслідки такого підходу до оцінювання обумовлені помилковим виявленням реальних причин невдач, низьких результатів діяльності, виникненням конфліктних ситуацій;

ефект свіжості, коли працівника оцінюють не на підставі достатньої кількості подій та фактів за значний період, а на основі останньої інформації. Основний негатив такого підходу – необ'єктивність оцінки працівника, невинуватий моральний і психологічний тиск;

ефект контрасту, що передбачає вплив на оцінювання працівника показників роботи інших. Тому на тлі негативних результатів більшості навіть незначні успіхи працівника можуть бути сприйняті як досягнення. І навпаки, за умов досить високих показників колег гарна робота працівника може бути розтлумачена як недостатня;

атрибуція – пояснення результатів діяльності виключно якостями працівника без урахування інших причин, умов та факторів. Таким чином, акцент робиться на «він не хоче, він не вміє, він не доклав зусиль», а не на: «чи були умови?», «чи були ресурси?», «чи був час?».

Отже, сприйняття оцінки адміністративного контролю як справедливої буде за таких умов, коли:

- усіх оцінюють за однаковою процедурою, за однаковими критеріями;

- стандарти й нормативи оцінювання роботи об'єктивні та зрозумілі виконавцю;

- оцінювання завершується реальними пропозиціями та рекомендаціями;

- є почуття впевненості в доброзичливому ставленні до себе;

- працівник бачить можливість покращення, удосконалення своєї діяльності;

- роботу оцінюють люди, яких працівник поважає, яким довіряє;
- не нівелюються успіхи, позитивне в роботі, особистий внесок у спільну справу;
- особи, які перевіряють, поводяться тактовно, дотримуються етики відносин;
- оцінка сприймається як тимчасова й передбачає відкритість до її підвищення.

Адміністративний контроль найчастіше викликає опір персоналу, породжує конфлікти в колективі. Тому під час реалізації цієї функції керівнику потрібно пам'ятати, що контроль – це не засіб тиску, а діяльність, яка необхідна для спрямування ефективної роботи людей, використання ресурсів та досягнення результатів. Доцільно залучати персонал до планування контролю і розробки методів перевірок, підтримувати розвиток самоконтролю. Стандарти (норми, критерії, програми, правила) контролю слід обговорювати в колективі. Вони мають бути сприйняті та усвідомлені. Незначне відхилення від стандартів – це норма, яка виявляє проблеми та відкриває можливості для подальшого вдосконалення. Важливим є вміння керівника зосереджувати увагу на результатах, а не тільки на процесі роботи та виконавцях. Не слід тримати висновків при собі, бо вони втрачають цінність і для керівника, і для працівника, а контроль перетворюється на формальну процедуру. Необхідно вдаватися до двостороннього обговорення. Основна тенденція модернізації контролю полягає в поєднанні адміністративного контролю зі самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи демократичного управління.

Головними принципами, яких повинні дотримуватись керівники для ефективної системи контролю на підприємстві, є такі:

- принцип комбінації різних видів контролю: якщо об'єкт управління подібний, то й контроль мусить за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається за посередництвом обліку різних аспектів контрольних процедур: тимчасових, змістових, видових, функціональних, технологічних;
- контроль повинен здійснюватися в умовах належної публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно, має зазвичай також «кулуарні» наслідки: реальних кроків у зміні ситуації не відбувається, причини прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не одержують інформації про результати контролю;
- чільне місце серед принципів контролю займає вимога до забезпечення всеосяжного, повсюдного, постійного характеру контролю. Попри «тотальність» контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають «стояти над душею». По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю;

- слід виходити із принципу координації контролю в управлінні. Це означає узгодження й встановлення доцільного співвідношення дій різних органів, що займаються контролем, їхніх структурних підрозділів і посадових осіб задля досягнення цілей з найменшими витратами сил і засобів.

Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, тому що за даними контролю проводиться коригування раніше прийнятих рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною потребою, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджено об'єктивний, постійний контроль.

6.2 Регулювання та координація адміністративної діяльності

Для нормального функціонування системи цілеспрямованого регулювання неодмінною є наявність добре налагодженого зворотного зв'язку. Завдяки йому суб'єкт управління може завжди володіти повною достовірною інформацією про хід виконання його вказівок та своєчасно вносити нележні корективи як у процес функціонування, так і до змісту виробничих завдань.

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому регулювання передбачає комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Оскільки менеджери здійснюють функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини.

Спільна робота окремих співробітників, що усвідомлюють необхідність об'єднання зусиль, буде найефективнішою тільки у разі чіткого розуміння кожним із них своєї ролі в колективних зусиллях і того, як ці ролі взаємопов'язані. Узгодженість дій персоналу через встановлення між ними гармонійних зв'язків досягається на основі раціональності, чіткої взаємодії виконавців, оперативності й надійності.

Координація – це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних напрямків діяльності організації за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Координація здійснюється з допомогою організаційних структур, а також завдяки створенню робочих груп, інформаційних систем, призначенню координатора.

Робоча група – група, сформована для вирішення конкретної проблеми зі залученням представників різних служб і підрозділів. Робочу групу доцільно формувати в стислі терміни, що допоможе оперативно вирішувати нагальні питання.

Координація передбачає обмін інформацією всередині підрозділів і між ними. У сучасних організаціях він здійснюється за допомогою комп'ютерних мереж і відповідних інформаційних систем. Ці системи дають змогу складати і розповсюджувати в електронному вигляді звіти та інші документи, а також здійснювати оперативний обмін інформацією між співробітниками.

Координатор – спеціальна посадова особа, що відповідає за координацію діяльності різних служб.

Основні пріоритети координації – узгодження, збалансованість, рівновага, страхування, резервування та керування.

Р. Мінцберг виокремив п'ять основних координаційних механізмів, які розкривають способи, за допомогою яких організації координують свою діяльність:

- взаємне узгодження;
- прямий контроль;
- стандартизація робочих процесів;
- стандартизація випуску;
- стандартизація навичок і знань (кваліфікації).

Взаємне узгодження сприяє координації праці завдяки простому процесу неформальних комунікацій. За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками.

Прямий контроль сприяє координації, тому що відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їхніми діями покладається на одну людину. По суті, один мозок координує роботу декількох пар рук і задає такт роботи іншим членам команди.

Процес праці може координуватися за допомогою стандартизації, коли координація досягається на стадії розробки, ще до початку процесу праці.

Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення (специфікацію) або програмування змісту праці. Поняття «зміст праці» включає ступінь відповідальності й складності праці, рівень творчих можливостей, співвідношення виконавських та управлінських функцій, рівень технічної оснащеності, ступінь різноманітності трудових функцій, монотонності, самостійності й т. ін. Зміст конкретного виду трудової діяльності формує певні вимоги до освіти, кваліфікації, здібностей індивіда.

Стандартизація випуску – здійснення специфікації результатів праці (наприклад, параметри виробу або норма виробітку). Стандартизація випуску передбачає початкову координацію завдань.

Стандартизація навичок і знань (кваліфікації) означає точне визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників. Зазвичай працівник навчається ще до приходу в організацію.

На практиці організація не може покладатися на єдиний механізм координації, тож, як правило, комбінуються всі п'ять. Незалежно від ступеня стандартизації завжди потрібна певна частка прямого контролю і взаємного регулювання. Сучасні організації не можуть існувати без керівника та неформального спілкування. Нерідко потрібне втручання контролерів, інспекторів, а пересічні працівники повинні справлятися з позаштатними ситуаціями.

Прямий контроль сприяє координації, тому що відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їхніми діями покладається на одну людину. По суті, один мозок координує роботу декількох пар рук і задає такт роботи іншим членам команди.

Процес праці може координуватися за допомогою стандартизації, коли координація досягається на стадії розробки, ще до початку процесу праці.

Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення (специфікацію) або програмування змісту праці. Поняття «зміст праці» включає ступінь відповідальності й складності праці, рівень творчих можливостей, співвідношення виконавських та управлінських функцій, рівень технічної оснащеності, ступінь різноманітності трудових функцій, монотонності, самостійності й т. ін. Зміст конкретного виду трудової діяльності формує певні вимоги до освіти, кваліфікації, здібностей індивіда.

Відповідно до механізму координації, запропонованого Б. Мільнером, для здійснення координації організацією можуть використовуватися один або кілька механізмів:

- неформальна непрограмована координація;
- програмована безособова координація;
- індивідуальна координація (з боку керівника або спеціально призначеного керівника);
- групова координація.

Неформальна непрограмована координація здійснюється добровільно, неформально, без попереднього планування з боку підприємства, оскільки практично неможливо передбачати, запрограмувати або взаємо пов'язати всю діяльність. Тому організації якоюсь мірою покладаються на добровільну координацію з боку своїх співробітників. Неформальна координація будується на взаєморозумінні, загальних установках і психологічних стереотипах, що диктують необхідність спільної узгодженої роботи і взаємодії. Велике коло обов'язків викликає появу тих чи інших виробничих, господарських і соціальних проблем, для вирішення яких використовується неформальна координація. Проте є низка умов, дотримання яких здатне підвищити ефективність добровільної координації.

Програмована безособова координація. Якщо для неформальної координації не створено належних умов або якщо організація дуже

складна для того, щоб неформальні зв'язки виявилися ефективними, то керівник може застосувати стандартні методи і правила роботи. Можна істотно заощадити час, якщо встановити спосіб вирішення проблем координації, які часто повторюються, у формі процедури, плану або курсу дій. Прикладом такого підходу слугують граничні терміни виконання планів. Запрограмовані методи безособової координації використовуються на середніх і крупних підприємствах і майже всіма малими організаціями.

Індивідуальна координація. Працівники не завжди однаково розуміють завдання і напрями роботи. Кожен інтерпретує їх так, як йому це видається. Стосовно таких відмінностей використовуються два підходи до індивідуальної координації. Перший підхід пов'язаний з тим, що координацією переважно займається керівник, якому підпорядковано щонайменше два підрозділи. Він оцінює ситуацію і використовує свій вплив для того, аби підрозділи вирішили загальну проблему. Якщо це не вдається, він використовує свої повноваження і встановлює процедуру майбутньої взаємодії. Тією мірою, якою рішення позиціонується як справедливе і реальне, воно знімає проблему координації. Другий підхід передбачає діяльність спеціально призначеного координатора. Інколи робота з координації настільки громіздка, що виникає потреба ввести окрему посаду.

Групова координація. Питання координації можна також вирішувати на нарадах груп – чи то постійні комітети, чи спеціально створювані комісії. Під час обговорення мають враховуватися і особисті переваги, і групові інтереси, і завдання організації. На основі цих обговорень ухвалюються узгоджені рішення. Комісії подекуди є єдиним засобом координації різних функцій підприємництва, об'єднання керівників, що працюють у різних підрозділах. Тут відбувається корисний обмін думками, ухвалюються рішення, що стосуються декількох відділів. Кожен може висловити свою думку, але ніхто не може прийняти його самотійно, не враховуючи міркувань своїх колег.

Отже, координація відіграє в адміністративному управлінні роль, яку доречно порівняти з роллю диригента в оркестрі. Зазвичай, сумарний інтелектуальний потенціал колективу, що сформувався, вищий за потенціал керівника. Координаційна функція в процесі управління організацією – це вміння розбиратися в людях: швидко і правильно оцінювати психологічні особливості, сильні і слабкі сторони людини, розподіляти завдання і ролі з урахуванням інтересів, можливостей і стану кожного. Саме завдяки їй забезпечується динамізм розвитку різних напрямків діяльності організації, створюється гармонія взаємозв'язків усіх підрозділів, здійснюються маневри матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами у зв'язку зі зміною техніко-економічних завдань.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання?
2. Роз'ясніть на конкретних прикладах функції та завдання контролю.
3. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.
4. Обґрунтуйте позитивні і негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктах.
5. Наведіть класифікацію контролю за різними ознаками.

Тестові завдання

1. Процес контролю – це:
 - 1) послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегування;
 - 2) процеси, які ґрунтуються на внутрішніх мотивах;
 - 3) процес, за допомогою якого керівництво з'ясовує, чи правильні його рішення, чи не потребують вони коригування;
 - 4) процес, що здійснюється після проведення робіт за допомогою зворотного зв'язку.
2. Об'єктами контролю в адміністративному менеджменті є:
 - 1) виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення;
 - 2) кооперативні зв'язки підприємств та організацій;
 - 3) місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців;
 - 4) структурно-функціональні підрозділи всіх ланок господарювання.
3. Залежно від часу проведення адміністративний контроль може бути:
 - 1) останнім;
 - 2) поточним;
 - 3) миттєвим;
 - 4) затяжним.
4. Контроль, завдання якого полягає в перевірці дотримання умов на конкретних стадіях виконання, називається:
 - 1) попередній контроль;
 - 2) наступний контроль;
 - 3) внутрішній контроль;
 - 4) поточний (оперативний) контроль.
5. Регулювання як загальна функція менеджменту:
 - 1) зобов'язане усувати всі недоліки, відхилення, що були виявлені під час контролювання;
 - 2) має забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
 - 3) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
 - 4) повинно відображати процес створення структури управління організацією.
6. Метою попереднього контролю є:
 - 1) запобігання виникненню порушень та недоліків у діяльності підприємства;

- 2) усунення порушень та зловживань;
 - 3) перевірка законності укладених договорів;
 - 4) перевірка господарських операцій та процесів на стадії їх виконання.
7. За часом проведення класифікують такі види контролю:
- 1) попередній та поточний;
 - 2) державний, незалежний і контроль власника;
 - 3) попередній, поточний та наступний;
 - 4) ревізія, аудит, слідство, тематична перевірка, слідство.
8. Розрізняють такі форми контролю:
- 1) державний, незалежний, відомчий, аудиторський;
 - 2) державний, незалежний, внутрішньогосподарський, ретроспективний;
 - 3) незалежний, аудиторський, відомчий, внутрішньогосподарський;
 - 4) державний, аудиторський, відомчий, внутрішньогосподарський.

ТЕМА 7. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

- 7.1 Види та особливості адміністративних методів управління.
- 7.2 Організаційні, розпорядницькі та дисциплінарні методи управління.

7.1 Види та особливості адміністративних методів управління

Методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення встановлених цілей. За їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому.

Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління

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

В основі організаційного впливу лежать: організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційне проектування. Організа-

ційний вплив відображає статику системи управління і представляє собою комплекс заходів організаційного характеру.

Розпорядчий вплив відображає динаміку управління. Він здійснюється в процесі функціонування системи і направлений на забезпечення злагодженої роботи апарату управління, на підтримання виробничої системи в заданому режимі роботи чи перевід її в більш досконалий вигляд. Розпорядчий вплив виражається у вигляді усного чи письмового розпорядження і має форми наказу чи угоди.

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

Соціально-психологічні методи управління

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

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

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

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

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

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

Правові методи управління.

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

Управління діяльністю організаціями регламентується правовими державними актами, галузевими і відомчими органами. Внутрішньосистемні відносини регламентуються нормативними актами які видає керівництво підприємства самостійно чи спільно з громадськими організаціями (профком). Нормативні акти підприємства підлягають обов'язковій перевірці (правовій експертизі) на предмет відповідальності вимогам чинного законодавства, яку здійснює юридична служба підприємства.

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

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

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

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

Взаємозв'язок функцій та методів управління в менеджменті.

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

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

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

7.2 Організаційні, розпорядницькі та дисциплінарні методи управління

Адміністративний метод управління – це оперативний вплив на виробничий процес, з одного боку, і прийняття перспективних та ефективних рішень з удосконалення системи управління і виробництва – з іншого. Адміністративні важелі є способом ефективного управління персоналом і базуються на владі, дисципліні та покаранні.

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

Адміністративні методи управління поділяються на:

- організаційні методи;
- розпорядницькі методи;
- дисциплінарні методи

До організаційних методів належать:

- регламентування;
- нормування;
- інструктування.

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

підприємство загалом (основний регламентуючий документ – статут підприємства

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

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

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

Виокремлюють такі основні види нормування:

- чисельності, тобто визначення кількості осіб, котрі потрібні для виконання певної роботи;
- виробітку й обслуговування, тобто визначення кількості виконуваних виробничих операцій за одиницю часу, кількості одиниць виробленої продукції, кількості обслугованих клієнтів або зроблених послуг за певний час;
- управління, тобто визначення кількості підлеглих у одного керівника;
- витрат ресурсів, тобто визначення кількості ресурсів, що витрачаються при виконанні якої-небудь роботи.

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

Розпорядницькі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством у заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання. Розпорядницькі методи застосовуються за потреби втрутитися у процес виробництва і управління задля усунення існуючих відхилень або для реалізації нових можливостей.

Формами здійснення розпорядничьких методів управління є такі:

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

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

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

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

- Наставляння – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого.

Питання для самоперевірки

1. Що таке методи адміністративного менеджменту?
2. На чому ґрунтуються методи адміністративного менеджменту?
3. Розкрийте сутність, призначення та особливу роль адміністративних методів менеджменту.
4. Перелічіть основні фактори, що обумовлюють застосування адміністративних методів управління.
5. Охарактеризуйте основні форми розпорядчої дії.

Тестові завдання

1. Стиль керівництва, повністю зосереджений на особистих інтересах виконавців:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) ліберальний;
- 4) всі варіанти вірні.

2. Влада, заснована на впевненості виконавця в тому, що його обов'язком є виконання волі керівника:

- 1) законна влада;
- 2) еталонна влада;
- 3) експертна влада;
- 4) влада, заснована на винагороді.

3. Влада, заснована на впевненості виконавця в тому, що його керівник володіє унікальними спеціальними знаннями:

- 1) законна влада;
- 2) еталонна влада;
- 3) експертна влада;
- 4) влада, заснована на винагороді.

4. Стиль керівництва, що рівною мірою враховує виробничі завдання та особисті інтереси виконавців:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) ліберальний;
- 4) всі варіанти правильні.

5. Влада, заснована на впливі за допомогою харизми:

- 1) законна влада;
- 2) еталонна влада;
- 3) експертна влада;
- 4) влада, заснована на винагороді.

6. Назвіть механізми керування:

- 1) економічний;
- 2) соціально-психологічний;
- 3) організаційний;
- 4) усі правильні.

7. Сформулюйте визначення поняття «лідерство»:

1) це здатність чинити вплив;
2) це вплив на окремих працівників та їхні групи в процесі спрямування їх діяльності;

- 3) це діяльність на досягнення цілей організації;
- 4) усі відповіді правильні.

8. Координація діяльності зазвичай досягається завдяки:

- 1) комунікації;
- 2) інформації;
- 3) субординації;
- 4) усі відповіді правильні.

ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 8.1 Управлінські рішення. Концепція прийняття рішення
- 8.2 Послідовність і зміст основних етапів процесу прийняття рішень
- 8.3 Методи експертного оцінювання

8.1 Управлінські рішення. Концепція прийняття рішення

Рішення – результат інтелектуальної діяльності людини, що призводить до певного висновку або до необхідних дій. Рішення – той пункт, у якому робиться вибір між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями.

Децидент – особа чи група осіб, що приймають рішення.

Завданням прийняття рішення називають таке завдання, яке можна сформулювати в термінах, меті, засобів і результату.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Управлінські рішення направлені на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

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

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати виконання таких функцій:

- забезпечувальну, що визначає шляхи і способи, ресурси та засоби, необхідні для реалізації намічених цілей і завдань;
- скеровуючу, яка розробляється виходячи зі стратегії розвитку з урахуванням довгострокової перспективи;
- координуючу, що визначає роль кожного;
- мобілізуючу, яка забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей.

Різноманітність управлінських рішень на підприємстві є доволі значною, тому існує класифікація управлінських рішень, що уможливорює їх швидше прийняття.

Таблиця 8.1

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень	Приклади
Функції	прогнозуючі	прогнозування щодо прибутку, валової виручки від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку
	плануючі	бізнес-план
	адміністративні	наказ
	мотивуючі	нарахування премій та бонусів
	контролюючі	рішення про контроль виконання розпоряджень
Час дії	стратегічні	мінімізація витрат і зниження ціни на продукцію
	тактичні	придбання нових технологій
	оперативні	підвищення кваліфікації персоналу; введення інновацій
	індивідуальні	рішення, яке приймається керівником малого бізнесу
Зміст рішення	економічні	встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці
	технічні	вибір технологій, вдосконалення тех-процесів
	соціальні	управління конфліктами, розвиток персоналу
	організаційні	розподіл виробничих завдань
	наукові	впровадження інновацій
Характер дій	директивні	наказ
	нормативні	акт прийому-передачі матеріальних цінностей
	методичні	вказівка
	рекомендаційні	підвищення кваліфікації у працівників
	дозвільні	розмежування рівнів доступу для різних категорій персоналу
Спосіб фіксації	документовані	наказ про звільнення
	недокументовані	подяка за якісно виконану роботу
Визначеність	запрограмовані	оплата за лікарняним листком
	незапрограмовані	реорганізація підрозділів підприємства
Кількість критеріїв	однокритеріальні	вибір постачальника
	багатокритеріальні	критерій стабільності поставок на підприємстві
Ступінь складності	складні	рішення про реструктуризацію
	прості	рішення про покращення трудової дисципліни на підприємстві

Існують дві форми прийняття управлінських рішень: одноосібна (індивідуальна) і колективна (групова, колегіальна), яким притаманні певні переваги та недоліки. Одноосібне управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний характер. Колективна робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень.

Під якістю управлінського рішення слід розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, які дозволяють постійно розвиватися системі управління проектами.

8.2 Послідовність і зміст основних етапів процесу прийняття рішень

Під процесом прийняття рішення (ППР) розуміють послідовність процедур, що приводять до знаходження рішення. ППР складається з декількох основних етапів. Різні автори з різним ступенем деталізації розглядають послідовність етапів, але в загальному зберігається наступна послідовність дій.

1. Виявлення проблемної ситуації та постановка задачі прийняття рішення.

2. Формулювання поняття якості рішення та його структуризація до рівня критеріїв.

3. Описання характеристик зовнішнього середовища, прогнозування можливих результатів дій ППР із подальшим виявленням або конструюванням альтернативних варіантів рішень.

4. Оцінювання якості варіантів рішень, порівняння їх між собою та вибір одного чи декількох найвідповідніших меті.

5. Аналіз рішень, опрацювання плану реалізації та впровадження рішення.

Потреба у виділенні окремих етапів у ППР і їх зміст залежить здебільшого від характеру проблеми, що розв'язується. Нижче подано послідовність етапів деталізованого ППР, а також відповідність між застосуванням методів системного аналізу, теорії прийняття рішень, дослідження операцій і окремими підмножинами етапів ППР.

Важливо правильно обґрунтувати проблему. Наприклад, ідея японського професора Ісікави. Діаграма Ісікави – графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. Діаграма названа на честь одного з найбільших японських теоретиків менеджменту професора Ісікави Каору, який запропонував її у 1952 році (за іншими даними – 1943 року), як доповнення до існуючих методик логічного аналізу та покращення якості процесів в промисловості Японії.

Ісікава є одним з розробників нової концепції організації виробництва, втіленої на фірмі «ТОУОТА». Запропонована професором Каору Ісікава схема унаочнює роботу над покращенням якості виробничих процесів. Вона, як і більшість інструментів якості, є засобом візуалізації та організації знань, який систематичним чином полегшує розуміння і кінцеву діагностику певної проблеми.

Така діаграма надає можливість виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами та більш достеменно зрозуміти досліджуваний процес.

Діаграма сприяє визначенню головних чинників, які спричиняють найзначніший внесок до проблеми, що розглядається, та попередженню або усуненню їх дії. Схема знаходить широке застосування при розробленні нової продукції, з метою виявлення потенційних факторів, дія яких викликає спільний ефект.

8.3 Методи експертного оцінювання

Методами експертного оцінювання називають методи організації робіт із фахівцями-експертами й опрацювання отриманої від них інформації. Ця інформація набуває зазвичай частково кількісної, частково якісної форми. Мета експертного дослідження – підготовка інформації для ухвалення рішень децидентом.

Існують індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Основні етапи експертного опитування

1. Ухвалення рішення про необхідність проведення експертного опитування і формування децидентом його мети.
2. Добір і призначення децидентом основного складу робочої групи.
3. Розроблення основним складом робочої групи та затвердження децидентом завдання на проведення експертного опитування.
4. Розроблення аналітичною підгрупою робочої групи докладного сценарію збирання та аналізу експертних думок (оцінок).
5. Обрання експертів відповідно до їх компетентності.
6. Формування експертної комісії.
7. Збирання експертної інформації.
8. Комп'ютерний аналіз експертної інформації.
9. Повторення двох попередніх етапів (у випадку застосування згідно зі сценарієм експертної процедури з кількох турів).
10. Підсумковий аналіз експертних думок.
11. Офіційне закінчення діяльності робочої групи.

Експертизи класифікують за кількома ознаками:

Перша класифікаційна ознака – мета експертизи. Одне із основних питань експертизи таке: Що саме має бути результатом роботи експертної групи – інформація про прийняття рішення децидентом чи проект

рішення? Якщо потрібно підготувати проект рішення для децидента, то при цьому некритично приймають догми узгодженості й одновимірності.

Зауваження. Догма узгодженості. Вважається, що рішення може бути ухвалене лише на основі узгоджених думок експертів. Тому виключають з експертної групи тих, чия думка відрізняється від думки більшості. При цьому виключаються як некваліфіковані особи, так і найбільш оригінальні мислителі, які глибше проникли в проблему, ніж більшість.

Догма одновимірності. Важлива конкретна (вузька) постановка завдання перед експертами, але такої постановки часто немає, тоді виникають спроби розробки узагальненого показника якості, наприклад, у вигляді лінійної функції від всіх перерахованих змінних.

Друга класифікаційна ознака для експертних процедур – *кількість турів*. Експертиза може складатись з одного туру, фіксованої кількості турів чи із невизначеної їх кількості.

Третя класифікаційна ознака для експертних процедур – *організація спілкування експертів*. Розглядають переваги та вади елементів за такою шкалою: немає спілкування – заочне анонімне спілкування – заочне відкрите спілкування – очне спілкування з обмеженнями – очне спілкування без обмежень.

Метод Дельфі

Під час першого туру для експертів формують мету експертизи та перелік запитань у вигляді анкети. Для складних систем пояснення можна подати у вигляді концептуальної моделі системи та характеру можливих відповідей. Оформлені результати відповідей експертів на анкети опрацьовує аналітична група. Вона визначає граничні точки зору, середнє значення, верхній та нижній квартилі. Віддаль між квартилями характеризує узгодженість поглядів експертів.

Зауваження. Квартиль – значення ознаки, які ділять упорядковану за зростанням сукупність елементів на 4 рівних частини. Перший квартиль відповідає 25-му центилю, другий – медіана, третій квартиль відповідає 75-му центилю. Центиліта квартилі використовують для визначення концентрації елементів сукупності в групах із певним значенням ознак чи інтервалів, зокрема застосовують для виділення окремих груп тестованих, найбільш типових або нетипових для певної множини спостережень.

У другому турі експерти отримують інформацію, як усереднені оцінки альтернатив і обґрунтування (анонімні) граничних оцінок та корегують попередні оцінки відповідно до неї. Аналітична група опрацьовує скореговану інформацію.

Третій і четвертий тури такі самі. Узгодженість оцінок або зростає від туру до туру, або думки експертів поляризуються.

Основні особливості методу Дельфі:

– анонімність висловлювань;

- обґрунтування думок експертів із граничними оцінками;
- наявність зворотного зв'язку.

Метод сценаріїв

Суть методу полягає в декомпозиції завдань прогнозування, зокрема, у виділенні окремих варіантів розвитку подій із множини тих, що охоплюють всі можливості розвитку.

2 етапи методу.

1. Побудова вичерпного, але доступного для огляду, набору сценаріїв.
2. Виконання прогнозування в межах кожного сценарію з метою отримання відповіді на питання, що цікавлять дослідника.

Кожен етап можна формалізувати лише частково. Істотна частина міркувань якісна, оскільки прагнення до зайвої формалізації та математизації приводить до штучного внесення невизначеності там, де її немає. Для децидента часто достатньо словесного прогнозування без його кількісного уточнення.

Метод мозкового штурму

Призначений для виявлення нових ідей.

3 етапи методу.

1. Генерування ідей – відкрите обговорення проблеми і прогнозування усіх варіантів рішення, часом абсурдних і безглузвих. На цьому етапі критика строго заборонена.
2. Аналіз або оцінка альтернатив. Піддаються аналізу всі без винятку ідеї. Під час цього із 100 ідей залишається приблизно 5–6, які можна перетворити у прикладні проекти, 2–3 з них, як правило, матимуть корисний ефект.
3. Експертний арбітраж – прийняття рішення компетентним експертом або децидентом.

Методи комісії або дискусійної наради

Метод комісії полягає в організації та проведенні відкритої дискусії, щоб відкритим або таємним голосуванням отримати єдиний узгоджений висновок експертів. Перевага цього методу – можливість зростання інформативності експертів і зміна ними попередніх висновків внаслідок обговорення. Недолік – публічність, через яку можливий тиск на експертів.

Суть дискусійної наради полягає в тому, що майбутній проект створюється в умовах уявного експерименту. В ході обговорення моделюють ситуацію, яка ще не склалась.

Для отримання якісних оцінок велике значення має обґрунтований добір експертів, що мають достатній досвід і здатні об'єктивно розв'язати проблему.

Методи якісного оцінювання переваг

Якщо потрібно якісно оцінити переваги альтернатив або класифікувати їх за якісними ознаками, то варто використати парні чи множинні порівняння, безпосереднє ранжування, класифікацію.

1. Метод попарних порівнянь. Його суть полягає в послідовному пред'явленні експертові пар альтернатив, який і визначає кращу із альтернатив або їх належність до одного класу. Якщо переваги експерта транзитивні, порівнюються всі пари альтернатив і експерт може порівняти їх між собою, то виникає відношення лінійного порядку, яке зумовлює ранжування, тобто вимірювання в порядковій шкалі. Коли під час класифікації – розбитті альтернатив на класи – виконується умова транзитивності, одержимо відношення еквівалентності. У разі ж непорівнянності частини альтернатив, отримаємо відношення квазіпорядку, тому вимірювання можливе лише у квазішкалі.

Недолік методу – непослідовність експерта може призвести до порушення умови транзитивності.

У багатьох складніших методах (наприклад, методі аналітичної ієрархії) попарне порівняння використовують як один із кроків.

У багатьох складніших методах (наприклад, методі аналітичної ієрархії) попарне порівняння використовують як один із кроків.

2. Метод множинного порівняння – узагальнення методу попарних порівнянь. При його застосуванні експертам пред'являють не пари, а множини альтернатив із подальшим їх упорядкуванням або розбиттям на класи.

Недолік методу – складність у використанні.

3. Метод ранжування полягає в безпосередньому пред'явленні експертові всіх оцінюваних альтернатив та подальшому їх впорядкуванні згідно з перевагами.

4. Метод гіперупорядкування дає змогу отримати більше інформації про переваги альтернативи, ніж попередні методи. Спочатку експерт ранжує альтернативи, а на наступному етапі – різниці оцінок для сусідніх ранжувань.

5. Метод векторів переваг дає змогу достатньо просто отримати інформацію про порівняльну важливість альтернатив: для кожної альтернативи.

За допомогою вектора переваг можна подати інформацію про результати попарних та множинних порівнянь, а також ранжувань.

При класифікації альтернатив можна застосовувати ті самі стратегії дій, що і у методі попарних порівнянь або ранжування.

Методи отримання кількісних експертних оцінок

1. Метод безпосередньо числового оцінювання альтернатив полягає у визначенні експертом для кожної альтернативи, числа, що задає її важливість. Якщо такі оцінки відомі, то можна визначити, наскільки, чи у скільки разів одна альтернатива переважає іншу. Крім цього, вважається, що всі альтернативи порівнянні між собою, і не виникає випадків не транзитивності.

Методи оцінювання компетентності експерта

Широко застосовують такі методи математичного опрацювання результатів експертного оцінювання, як перевірка несуперечливості експерта й узгодженості оцінки експертів. Оскільки відповіді експертів у багатьох процедурах експертного опитування – це не числа (градації якісних ознак, ранжування, розбиття, результати попарних порівнянь, нечіткі переваги та ін.), то для їх аналізу використовуються методи статистики нечислових об'єктів.

Суперечливість тверджень експерта виявляється насамперед у порушенні транзитивності. Вважають, що чим більша частина суперечливих тверджень у експерта, тим він є менш компетентним.

Для оцінювання несуперечливості використовують коефіцієнт несуперечливості.

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте мету і завдання теорії прийняття рішень.
2. Опишіть види рішень та наведіть приклади їх прийняття.
3. Класифікуйте основні види управлінських рішень.
4. Опишіть один із етапів послідовності прийняття рішення (на конкретному прикладі).
5. Опишіть види шкал вимірювання.
6. Класифікуйте експертизи.
7. Вкажіть загальні методи експертного оцінювання.
8. Опишіть один із методів експертного оцінювання.
9. Змодельуйте один із стратегічних планів розвитку фірми при певній кількості експертів і проведіть відповідне ранжування.
10. Яким вимогам має відповідати метод сценаріїв?

Тестові завдання

1. Ухвалення управлінського рішення – це:
 - 1) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
 - 2) моделювання та програмування;
 - 3) колективне обговорення проблем;
 - 4) результат послідовних кроків, що сприяють вирішенню проблеми.
2. За тривалістю дії управлінські рішення поділяються на:
 - 1) безперервні та безперервні;
 - 2) поточні та перспективні;
 - 3) довготривалі;
 - 4) тимчасові.
3. За сферою охоплення управлінські рішення поділяються на:
 - 1) перспективні;
 - 2) поточні;
 - 3) вирішальні та невирішальні;
 - 4) загальні та часткові.

4. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:
 - 1) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
 - 2) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
 - 3) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
 - 4) праві, повноваженнях, компетентності.
5. На процес прийняття рішення впливають такі фактори:
 - 1) відповідальність та обов'язковість;
 - 2) повноваження, компетентність;
 - 3) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
 - 4) планування та регулювання.
6. Етапи процесу вироблення управлінських рішень в організації:
 - 1) підготовка та оптимізація рішення;
 - 2) аналіз фінансової діяльності;
 - 3) мотивування;
 - 4) виявлення та оцінка альтернатив.
7. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:
 - 1) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
 - 2) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
 - 3) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
 - 4) удосконалення системи матеріального стимулювання.
8. Управлінське рішення – це:
 - 1) вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації;
 - 2) можлива стратегія підприємства;
 - 3) стратегічний план виходу із кризи;
 - 4) створення на вже існуючій базі нових можливостей для реалізації перспективних планів удосконалення організації.

ТЕМА 9. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1 Зміст і призначення технології управлінської діяльності

9.2 Поняття, види й роль інформаційних

9.1 Зміст і призначення технології управлінської діяльності

Технологія управління – це комплекс методів обробки управлінської інформації з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Технології управління є системою операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями у певній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів.

Предметом та відповідно початковим матеріалом управлінської праці є інформація. Тому технологією управління слід вважати систему операцій, робіт і дій зі збору, оброблення та перетворення управлінської

інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів з метою розроблення, реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією

Розроблення технології управління передбачає визначення змісту, послідовності і взаємозв'язків управлінських операцій та дій, вибір або розроблення для управлінських операцій та дій способів і прийомів їхнього виконання. Дії, що складають технологію управління, поділяються на такі групи:

- пошук, збір, передача, оброблення, узагальнення, форматування інформації та надання її у певній формі;
- осмислення, усвідомлення, сприйняття інформації;
- дослідження, розрахунки, прогнози, оцінювання, розроблення управлінського рішення; організаційний вплив на об'єкт управління.

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

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

Існують різноманітні технології управління, однак вирізняються дві значні групи – професійні технології і технології управління персоналом. Друга група технологій управління є дещо ширшою, тому що опосередковано – через вплив на персонал підприємства – визначає якість та результативність застосування професійних технологій менеджменту. До складу кожної з названих груп входять прості і комплексні технології.

Професійні технології управління призначені для розв'язання різноманітних завдань та досягнення локальних і загальних цілей діяльності підприємства, тобто для використання у процесах управління методів управління. Метод управління – це інструмент здійснення впливу на об'єкт управління.

Зміст професійних технологій управління обумовлюється видом та складністю об'єкта управління, кваліфікацією працівників, що їх розробляють та використовують, технічним і програмним забезпеченням. Технології управління призначені для формування поведінки персоналу, окремих його груп та спеціалістів, яка визначає їхнє ставлення до виконуваних робіт, обов'язків, до процесів, що відбуваються на підприємстві, примушує використовувати для досягнення цілей підприємства свої здібності, досвід, знання, навички.

Реалізація технологій управління обумовлюється вибраним методологічним підходом до управління підприємством (системним, інтеграційним,

маркетинговим, функціональним, відтворювальним, економічним, процесним (або операційним), нормативним, ситуаційним). Наприклад, при застосуванні функціонального та ситуаційного підходів доцільно використовувати лінійні та розгалужені технології управління. Лінійна технологія управління є суворою послідовністю окремих робіт і операцій, які виконуються відповідно до заздалегідь затвердженого плану. Розгалужена технологія управління застосовується за ситуації, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету та оцінити ситуацію. Запланований результат досягається шляхом рішень, що розробляються за декількома напрямками.

Технології управління мають певні характеристики, за якими їх можна оцінити:

- економічність технології (витрати на розроблення або адаптацію та застосування технології мають бути зіставними з величиною збитків, які виникають через помилки в управлінських рішеннях, їхнє запізнення або неякісну реалізацію);
- гнучкість технології (технологія має бути застосовною при деякій зміні умов, для яких її первинно розробляли);
- надійність технології (отримання завдяки використанню технології заданого результату).

Застосування технологій управління є доцільним, якщо порівняно часто повторюються типові ситуації, що вимагають проведення однотипних робіт і дій, коли заздалегідь виробляються стандартні управлінські процедури, висновки та рішення. Це дає змогу не витрачати багато часових і трудових ресурсів на розроблення методик управління, досить лише ідентифікувати реальну управлінську ситуацію й за типовою схемою отримати готові висновки і рекомендації щодо ухвалення рішення. Нині це можна оперативно зробити за допомогою інформаційних технологій в управлінні.

9.2 Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні

Інформаційна технологія (ІТ) – система методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації.

До основних переваг використання ІТ в управлінні підприємством віднесено:

- підвищення ступеня керованості;
- зниження впливу людського фактора;
- скорочення паперової роботи;
- підвищення оперативності і достовірності інформації;
- зниження витрат;
- оптимізація обліку та контролю;

- забезпечення прозорості інформації для інвесторів;
- можливість збільшення частки ринку.

Класифікація інформаційних технологій може відбуватися за певними умовними параметрами.

Одним із важливих моментів, на який варто звернути увагу, є те, що інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем та інформаційних комплексів і використовуються в різних сегментах управлінської системи.

Так, наприклад, у сфері управління взаємовідносинами з партнерами та клієнтами використовуються MRP і SCM-технології. Вони зорієнтовані на зростання продажів, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. Назагал ці програмні продукти істотно підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства.

Комп'ютерні системи, що реалізують методологію MRP, забезпечують планування процесу закупівель товарно-матеріальних цінностей у постачальників, орієнтуючись на наявні запаси та потреби виробництва (замовлення покупців, прогнозовані продажі) з урахуванням нормативного рівня страхових запасів. У разі змін у виробничій програмі, планів поставок товарів покупцям або відхилення від раніше намічених графіків виконання замовлень постачальниками система видає рекомендації щодо зміни термінів та обсягу закупівель і поставок, вносить відповідні корективи до раніше затвердженого графіка

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «технологія в управлінні».
2. Яке призначення технології управлінської діяльності?
3. Дайте визначення поняттю «інформація в менеджменті».
4. Перелічіть і охарактеризуйте основні джерела та канали управлінської інформації.
5. Назвіть основні переваги використання інформаційних технологій в управлінні підприємством.
6. Опишіть напрями використання «хмарних» технологій в адміністративному менеджменті.

Тестові завдання

1. Назвіть характеристики раціоналістичного адміністративного менеджменту:
 - 1) синергетичний підхід до працівників;
 - 2) ставка на індивідуальну працю;
 - 3) переважно матеріальна винагорода;
 - 4) усі варіанти правильні.
2. Комунікації у менеджменті – це:
 - 1) вид управлінської діяльності;
 - 2) прийоми впливу керуючої системи на керовану;

- 3) формалізований метод менеджменту;
- 4) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

3. Неформальні комунікації в організації дають змогу:

- 1) посилити зв'язок зі зовнішнім середовищем, підвищити трудову активність персоналу;
- 2) поширюватись неправдивій, невідповідній і нечіткій інформації;
- 3) розвиватись конфліктним ситуаціям;
- 4) жодна відповідь не правильна.

4. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:

- 1) релевантною;
- 2) службово-інформаційною;
- 3) адміністративною;
- 4) достовірною.

5. Основні перешкоди в організаційних комунікаціях:

- 1) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;
- 2) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;
- 3) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження;
- 4) всі варіанти правильні.

6. Діловодством у менеджменті вважається:

- 1) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;
- 2) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- 3) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- 4) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

7. Незадовільна структура управління є перешкодою для такого виду комунікацій, як:

- 1) структурний;
- 2) організаційний;
- 3) міжособистісний;
- 4) вербальний.

8. На шляху міжособистісних комунікацій в організації виникають такі перепони:

- 1) семантичні бар'єри;
- 2) незадовільна структура управління підприємством;
- 3) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- 4) відсутність харизматичних якостей у керівника.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с
2. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство: електронне наук. вид. Мукачево: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166-171. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>
3. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf
4. Вітер С. А., Світличин І. І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-11/18-stati-11/1256-viter-s-a- svitlishin>
5. Герасимyak Н. В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства. Економічні науки. Серія: «Економіка та менеджмент». 2013. Вип. 10. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_6
6. Дубницький В. Ю., Кобилін А. М. Використання сучасних підходів «хмарних» технологій для систем підтримки прийняття рішень в задачах пошуку оптимальних альтернатив в банківській сфері. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/29294>
7. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. – Суми: Університетська книга, 2022. – 420 с.
8. Тешева Л. В. Шляхи вдосконалення державного регулювання ринку праці в моделі економічного зростання на основі вивчення іноземного досвіду. Регіональна економіка та управління. Наук.-практ. журнал. 2020. Ч.ІІ. № 2 (28). С. 111–114. Режим доступу: [http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-2\(28\)2020.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-2(28)2020.pdf)
9. Тешева Л. В., Лотоx М. Г. Реальні та офіційні повноваження менеджера. Харків, ХНУ імені В.Н. Каразіна. Соціальна економіка. 2019. Вип. 58. С. 21–26. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2019_58_5
10. Тешева Л. В., Зінов'єва А. Ю. Формовання та розвиток ефективної корпоративної культури. Економічний науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». – Вип.41/2019. Режим доступу: <http://bses.in.ua/uk/41-2019>
11. Hanna Doroshenko, Nadiia Doroshenko, Iryna Pienska, Hanna Sukrusheva, Larysa Tiesheva Migration policy of Ukraine and measurement of its effectiveness. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. SPECIAL ISSUE NO.: 11/01/XV. ISSN 1804-7890, ISSN 2464-6733. JANUARY, 2021. Режим доступу http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110115/papers/A_20.pdf
12. Tetiana Kosova, Olha Tereshchenko, Larysa Tiesheva Mechanisms of Currency Regulation of the National Economy in the Conditions of European Integration of Ukraine. ATLANTIS PRESS Journal: Proceedings of the International Conference on Business, Accounting, Management, Banking, Economic Security and Legal Regulation Research (BAMBEL 2021) <https://www.atlantispress.com/proceedings/bambel-21/125960333>

Навчальне видання

Тешева Лариса Василівна

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів
вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Комп'ютерне верстання *В. В. Савінкова*
Макет обкладинки *І. М. Дончик*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,57. Наклад 50 пр. Зам. № 106/22.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна
Тел. 705-24-32