

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра «Менеджмент»

ТЕКСТ (конспект) ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

для студентів денного й заочного відділень
спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування» освітня
програма: «Регіональне управління», 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Текст (конспект) лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» для студентів денного й заочного відділень спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма «Регіональне управління», 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» Укл.: Л.В. Шитікова. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 97с.

Укладач:	Л.В.Шитікова, к.е.н.,доцент
Рецензент:	І.А. Нечаєва, к.е.н., доцент
Експерт:	О.Є. Борисенко, к.е.н., доцент
Відповідальний за випуск:	Т.В. Пуліна, зав.каф., д.е.н.,професор

Затверджено
на засіданні кафедри
«Менеджменту»
Протокол № 1 від 29.08.2023р

Рекомендовано до видання
НМК факультету
економіки та управління
Протокол № 43 від 30.08.2023

ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
1 Теорія адміністративного менеджменту	6
2 Адміністративні органи управління та їх різновиди	11
3 Система адміністративного менеджменту та апарат управління	17
4 Планування в адміністративному менеджменті.....	27
5 Організування праці підлеглих та проектування робіт.....	35
6 Координація адміністративної діяльності	45
7 Мотивування працівників апарату управління.....	48
8 Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті	51
9 Адміністративні методи управління	55
10 Адміністрування управлінських рішень	63
11 Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності	71
12 Сучасні технології адміністративного менеджменту.....	
Основні терміни і поняття.....	90
Література.....	96

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета: головною метою є формування сучасної системи знань про природу та теоретичні засади адміністративного менеджменту для вироблення вміння застосовувати сучасні управлінські технології й інструментарій у практиці адміністративної роботи, у тому числі під час надання адміністративних послуг.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- засвоїти сутність адміністративного менеджменту та його місце в системі організаційно-управлінських наук;

- засвоїти методологічні основи адміністративного менеджменту, його цілі та завдання, систему функцій та методів;

- уміти забезпечувати системний підхід до організації основних процесів адміністративного управління, реалізовувати функції, що забезпечують реалізацію адміністративних процесів на підприємствах;

- оволодіти методами та технологіями реалізації адміністративних процесів, прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту, інформаційно-комунікаційними технологіями, методами планування, організації, контролю, мотивування щодо управлінських процесів;

- уміти використовувати процедури та види управлінської діагностики й аналізу щодо компонентів системи адміністративного менеджменту, приймати управлінські рішення щодо впровадження змін і реалізовувати їх, в тому числі в умовах опору змінам.

Об'єктом навчальної дисципліни є адміністративна система й адміністративні процеси, що відображують різні аспекти прийняття управлінських рішень, у тому числі адміністративного характеру в системі державної служби.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності та процеси формування та прийняття управлінських рішень, у тому числі адміністративного характеру із застосуванням технологій адміністративного менеджменту.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів **компетентностей:**

інтегральна:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

- загальних:

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 13 Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

фахових (спеціальних):

С(Ф)К 1 Здатність визначати та описувати характеристики організації.

С(Ф)К 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

С(Ф)К 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

С(Ф)К 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

С(Ф)К 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту

С(Ф)К 6 Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

С(Ф)К 7 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

С(Ф)К 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

С(Ф)К 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

С(Ф)К 12. Здатність аналізувати й створювати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

С(Ф)К 13 Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

С(Ф)К 15 Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Очікувані програмні результати навчання:

ПРН 3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

ПРН 5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

ПРН 7 Виявляти навички організаційного проектування

ПРН 8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

ПРН 9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

ПРН 10 Показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

ПРН 11 Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

До складу конспекту лекцій входять 12 тем.

Змістовий модуль 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1 ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Класична адміністративна школа.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Принципи адміністративного управління.
5. Сучасна концепція адміністративного менеджменту
6. Критика концепції адміністративного менеджменту.
7. Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

Попри те що адміністративний менеджмент як наука зародився давно (кін. XIX – поч. XX ст.), дискусія щодо визначення суті адміністративного менеджменту не вщухає й досі. Нині підтримати ефективність діяльності підприємства можна завдяки впровадженню системи адміністративного менеджменту, що спрямована на вирішення управлінських проблем, які виникли на вітчизняних підприємствах.

Менеджмент, за Оксфордським словником, – це: *спосіб (манера) поведінки з людьми; влада і мистецтво управління; своєрідне вміння й адміністративні навички; правила та прийоми ділового спілкування; орган управління; адміністративна одиниця.*

Менеджмент – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, уміння досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект.

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

Адміністративний менеджмент як навчальну дисципліну можна розглядати за напрямками, основними з яких є такі:

- методологія, аналіз базових понять і концепцій;
- історія і становлення адміністративної думки, науки;
- сучасна теорія адміністративного управління;
- системний аналіз і підходи до вивчення (державно-адміністративне управління як система);
- адміністрування як процес, процедури і взаємовідносини в державних установах;
- адміністративний менеджмент як політика і стратегія адміністративних реформ.

2. Класична адміністративна школа

У 20–50-ті роки XX ст. найбільш відомими напрямками в теорії адміністративного управління були «класична школа» і «школа людських стосунків». Яскравими представниками перших є А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі. *Метою класичної школи* була розробка принципів адміністративного управління як на рівні держави, так і на рівні організації.

Розроблені класичною школою принципи управління торкаються двох основних аспектів. *Один з них* – обґрунтування раціональної системи управління організаціями, *другий* стосується побудови структури організації.

Найбільш важливі тези класичної школи такі:

- наука замість традиційних навичок;
- гармонія замість протиріч;
- співробітництво замість індивідуальної роботи;
- максимальна продуктивність на кожному робочому місці.

Перший етап у розвитку теорії адміністративного управління розпочався у Франції – А. Файоль (1841–1925) вперше запропонував раціональний підхід до організації промислового підприємства і вважав, що роботу керівника можна розділити на 5 функцій: *планування, організація, управління, координація та контроль.*

Другий етап у розвитку теорії адміністративного управління відбувався в період з 1920–1950рр.

Концептуальний базис досліджень Файоля виділяє в будь-якому підприємстві два організми: *матеріальний і соціальний*. Перший включає сама праця, засоби праці і предмети праці в їх сукупності, під другий – відносини людей у процесі праці.

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

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

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

Принципи управління Файоля полягають у наступному.

1. Поділ праці передбачає розширення спеціалізації.
2. Під владою і відповідальністю працівника розуміється, що, реалізуючи своє право віддавати накази і розпорядження, надавати та передавати повноваження, він одночасно приймає на себе відповідальність.
3. Дисципліна означає слідування угодам, досягнутим між підприємством і найманими працівниками.
4. Єдиноначальність припускає, що виконавець, щоб не допускати конфліктів при виконанні розпоряджень, повинен підкорятися тільки одному начальнику.
5. Єдність напрямку дій має на увазі, щоб люди, зайняті в одних сферах діяльності, підпорядковувалися одним цілям і діяли але єдиним планом.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація і децентралізація.
9. Скалярний ланцюг.
10. Порядок передбачає дотримання як матеріального, так і соціального порядку.
11. Принцип справедливості повинен супроводжувати відносини між керівниками і співробітниками.

12. Стабільність робочого місця персоналу.

13. Принцип ініціативи.

14. Корпоративний дух.

З теорії А. Файоля керівник повинен:

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

3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера (Школа раціональної бюрократії)

Макс Вебер розробив тип ідеальної організації, яку назвав бюрократією. Ідеальна організація в його уявленні характеризувалася чітким поділом праці, ясно визначеною ієрархією, конкретними правилами та інструкціями, а також безособовим управлінням за допомогою чіткого визначення посадових обов'язків. Ідеальна бюрократія за Вебером має наступні характеристики.

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

2. Ієрархія влади. Відділи і посади об'єднуються в *ієрархічну структуру*.

3. Формальний відбір. Всі члени організації повинні відбиратися на основі їх кваліфікації.

4. Формальні правила та процедури.

5. Неупередженість.

6. Орієнтованість на кар'єру.

М. Вебер (1864–1920) розробив ідеї побудови оптимальної організаційної структури, яка відома в менеджменті як бюрократія. Розроблені принципи є досить універсальними:

- адміністративні установи організовані ієрархічно;
- кожна установа має свою власну сферу компетенції;
- цивільних службовців призначають, а не вибирають на основі професійної кваліфікації, як зазначено в дипломах чи за результатами іспитів;
- цивільні службовці одержують заробітну плату відповідно до рангу;
- для цивільного службовця ця робота є професією чи принаймні основним заняттям;
- службовець не володіє установою, в якій працює;
- службовець підкоряється дисципліні і знаходиться під контролем;
- зняття з посади ґрунтується на рішенні вищих інстанцій.

Згуртованість бюрократії, на думку Вебера, впливає з її фактично владного положення стосовно підлеглої більшості населення і має такі *характеристики*:

- підвищена соціальна оцінка службовця, захищеного адміністративними та карними нормами;
- побудова рангової ієрархії на принципах «призначання» на протигагу принципу «вибірності»;
- довічний статус службовця;
- регулярна грошова винагорода відповідно до рангу;
- кар'єрний принцип переміщення в ранговій ієрархії.

М. Вебер попереджав, що в міру зростання самостійності бюрократія виявляє тенденцію керуватися у своїй діяльності не тільки функціональними потребами, але й «інстинктом влади».

Ідеї М. Вебера, В. Вільсона, Ф. Гуднау мали значний вплив на розвиток теорії адміністративного управління в західних країнах, ними розроблені *дві основні ідеї наукової теорії адміністративного управління*:

1) щоб реформувати апарат управління, треба його добре знати, а отже, вивчати з наукових позицій;

2) апарат адміністративного управління має бути відділений від сфери політики.

Термін «бюрократія» в буквальному сенсі означає панування канцелярії. Цей термін вживається в декількох значеннях:

1) прошарок вищих чиновників в державі,

2) канцелярщина, тяганина, зневага до суті справи заради дотримання формальностей.

У цьому другому значенні термін «бюрократія» збігається з терміном «бюрократизм».

Актуальними видаються і на сьогоднішній день виділені М. Вебером основні *ознаки бюрократії*:

1) керівництво офіційними справами здійснюється незмінними методами;

2) рішення спирається на комплекс норм і принципів, які визначають обов'язки кожного функціонера в його управлінсько-виконавчій діяльності;

3) владні функції і відповідальність кожного функціонера;

4) кошти, що забезпечують владні функції функціонера, є власністю владної системи, а не функціонера;

5) весь процес функціонування бюрократичної системи (та її підсистем) представляє собою продукування документів, що виражають владну волю вищої владної системи (а у виробництві власних владних документів – у межах своїх функцій).

За визначенням Вебера, основні концепції бюрократії в чому збігаються з принципами наукової організації управління. Обидва цих поняття підкреслюють раціональність, передбачуваність, неупередженість, технічну компетентність та авторитаризм.

Головним атрибутом бюрократії є влада. Поява бюрократії як соціального явища пов'язана з потребою правління, регулювання соціально-політичних відносин, і це зумовило формування ще за рабовласницького ладу особливої групи людей, певного соціального прошарку, який спеціалізувався на цьому виді діяльності. Організаційного оформлення ця група набула у вигляді апарату чиновництва.

Поняття «бюрократизм» ширше за своїм змістом, ніж «бюрократія», і вживається для характеристики такого стану управління державою чи іншими різними організаціями, де існує «панування канцелярії», відірваність виконавчих органів від інтересів цих організацій, а пріоритет надається власним потребам, де функціонують відносини формалізму, некомпетентності, консерватизму, корупції тощо.

Наукові дослідження бюрократії й бюрократизму започаткував Гегель. Він обґрунтував переваги бюрократії й бюрократичних методів управління, які базуються на спеціалізації й поділі праці в урядових структурах.

Серед досліджень, які найбільше вплинули на формування наукового уявлення про бюрократію як соціальне явище, виділяють соціальну теорію М. Вебера. Він пов'язував функціонування бюрократії з відносинами управління, позитивно оцінював соціальну роль бюрократії, наголошуючи на тому, що сутність бюрократії – в професіоналізмі управління, складовими якого є раціональні знання управлінської сфери, суворі дисципліна, відповідальність, неупередженість тощо. Ефективність діяльності бюрократії визначається певними *умовами та принципами*, серед яких:

- створення особливих сфер компетенції шляхом розподілу посад між службовцями, визначення повноважень, якими наділена кожна посадова особа;
- надання прав і забезпечення роботою посадової особи тільки залежно від того, як вона виконує свої службові обов'язки;
- право чиновника регулювати діяльність своїх підлеглих.

Для забезпечення раціональної організації управління, за М. Вебером, діяльність чиновників повинна регламентуватися такими вимогами:

- чітке визначення й дотримання системи вертикальних зв'язків (службова ієрархія);
- відрегульований поділ праці, що ґрунтується на спеціалізації;
- система правил і директив чітко встановлює права й обов'язки працівників (членів) і організації;
- система чітко і точно визначених методів і прийомів при виконанні завдань.

Категорія «бюрократія» вживається для характеристики посадових осіб – чиновників, службового персоналу; адміністративного апарату як системи взаємопов'язаних посадових осіб; будь-якої організації зі штатом службовців; держави, в управлінні якою керівна роль належить її посадовим особам; суспільства, в якому домінує бюрократія.

Терміни «бюрократія» і «бюрократизм» використовують і для характеристики раціональної організації, ефективної адміністрації; адміністративного управління, що його здійснюють посадові особи, і водночас бюрократизм тлумачиться як бюрократична поведінка з її неефективною організацією. Використання як самого поняття «бюрократія», так і оцінки соціальної ролі бюрократії є багатофункціональним.

4. Принципи адміністративного управління

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер А. Файоль (1841–1925): головна увага управління персоналом, насамперед адміністративним кадрам; розроблені принципи адміністративного управління.

1. Влада невіддільна від відповідальності.
2. Розподіл праці при спеціалізації.
3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.
4. Дисципліна.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.
7. Винагорода.
8. Централізація.
9. Ієрархія.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

5. Сучасна концепція адміністративного менеджменту

Впровадження в практику принципів Public Management и New Public Management означає відхід від класичної моделі М. Вебера Public Administration. Наступає певний момент коли бюрократична державна система перестає відповідати своєму призначенню, і починає працювати сама на себе. Відхід від загальнодержавних цілей приводить до кризи державного управління.

Вихід з кризової ситуації можливий за рахунок проведення адміністративної реформи. Але реформа, яку реалізують корумповані бюрократи приречена на провал. Адміністративні реформи США, Німеччини, Англії та інших країн свідчить про вдалий досвід.

Адміністративно-державну діяльність можна визначити як процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації. Адміністративно – державна діяльність може поширюватися на органи законодавчої, виконавчої і судової влади

Сучасна версія адміністративного менеджменту державних організацій представляє собою синтез New Public Management та Public Administration – новий адміністративно-державний менеджмент.

Кінцевий результат адаптації підходів нового державно–адміністративного менеджменту – реалізація адміністративної реформи на національно-державному рівні. Можна виділити два *основні підходи до розуміння цієї реформи*. Відповідно до *першого підходу* відбувається перегляд функцій гілок влади і створенням адекватної їм структури уряду. *Другий підхід* відображає адміністративну реформу як сукупність декількох складових, включаючи реформу державної служби, бюджетну реформу та реформу адміністративно-територіального устрою держави.

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

Дж. Лоулін визначає наступні моделі адміністративного менеджменту: *англосаксонську, німецьку, французьку, скандинавську*.

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

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

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

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

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

Концепція адміністративного менеджменту піддавалася критиці з боку практиків та теоретиків за відсутності гнучкості, мобільності та інших ознак, які необхідні для ефективної діяльності сучасного підприємства.

6. Критика концепції адміністративного менеджменту

Роботи з теорії хаосу і теорії складності вплинули на теорію управління. Якщо для Ф.Тейлора головними проблемами були неефективність і безглузді витрати, то увагу інших вчених привернули хаос, складність і їхній наслідок – втрата мети.

Критики відзначали, що «з самого початку нас учать розбивати проблему на частини, світ – на фрагменти. В результаті складні задачі стають більш легкими для управління, ми платимо за це сховану від очей величезну ціну, не можемо бачити наслідки наших дій, утрачаємо почуття зв'язку стосовно більшого, до цілого.

Здатність зрозуміти основні взаємозв'язки, що впливають з часом на поведінку складних систем повинні давати менеджерам можливість «бачити цілісність». Не розуміючи системності, вони бачать лише якусь частину проблеми, а не всю її в цілому. У сучасних організаціях завдання менеджерів полягає в тому, щоб зрозуміти систематичні процеси, що управляють людською поведінкою, і використовувати їх. Невеликі зміни можуть значно впливати на фізичні системи: добре продумані дії іноді можуть викликати значні поліпшення.

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

7. Проблеми та перспективи розвитку адміністративного менеджменту

Причинами невизначеності та хаосу у діяльності підприємства є:

- велика частка непередбачених завдань;
- відсутність взаємодії працівників, в результаті чого вони часто відволікають один одного навіть через несуттєві дрібниці;
- низька ефективність праці і недотримання встановлених термінів;
- погане уявлення менеджерів-адміністраторів про обсяг завдань, які їм необхідно виконати, або не вміння розпланувати свій робочий день, тобто співвіднести обсяг роботи і відведений для неї час;
- відчуття адміністраторами дискомфорту в режимі невизначеності.

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

Однак невизначеність та хаос часто є джерелом виникнення інновацій за умови вмілого використання адміністративних методів управління.

Чим менше у вас вільного часу, тим важливіше займатися плануванням. Потрібно усунути причину, а не боротися із наслідками. Основні адміністративні заходи можуть бути такими:

Моніторинг та контроль завдань. Це, мабуть, ключовий момент в управлінні хаосом. Бачити – щоб розуміти. Розуміти – щоб управляти.

В умовах хаосу дуже важливо почати хоч щось контролювати – щоб створити «острів стабільності» або, іншими словами, точку опори, звідки почнеться наступ на невизначеність, поступово збільшуючи частку запланованих завдань у своїй роботі.

Тема 2 АДМІНІСТРАТИВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РІЗНОВИДИ

План

- 2.1 Характеристика бюрократичної системи управління
- 2.2 Види органів адміністративного управління
- 2.3 Місцеве самоврядування: концептуальні основи організації Європейська Хартія про місцеве самоврядування

2.1 Характеристика бюрократичної системи управління

Бюрократична організація функціонує на таких *zasadaх*:

1. Розподіл функцій між чиновниками згідно із законами та статутами.
2. Захищеність офіційних осіб у разі здійснення своїх функціональних обов'язків.
3. Організація ієрархічної субординації в середині державного апарату.
4. Відбір службовців на певній системі підготовки кадрів.
5. Ефективність, яка досягається завдяки суворому розподілу обов'язків між членами організації, що дає можливість використовувати висококваліфікованих спеціалістів на керівних посадах.

6. Оплата праці на твердій регулятивній основі відповідно до службових рангів.
7. Можливість забезпечення пожиттєвого статусу держслужбовців.
8. Багаторічний професійний вишкіл, створення дієвого механізму просування держслужбовців ієрархічною драбиною відповідно до рівня компетенції і знань.

Комплектація кадрів державної служби.

Ця функція реалізується через дві системи: *патронатну та систему заслуг*. Патронатна система дає змогу підбирати кадри керівними органами на основі партійних або кланових інтересів. Сутність системи *оцінки заслуг* полягає в тому, що на вакантні посади підбираються претенденти, які мають необхідні навички. Найбільш характерними і цінними рисами цієї системи є:

- а) формування кадрового потенціалу здійснюється на основі здібностей, знань професійної компетенції в умовах чесного і відкритого змагання;
- б) неупереджене ставлення до державних службовців під час їх добору і роботи з ними незалежно від політичних уподобань, расової, національної, конфесійної належності, статі, віку;
- в) забезпечення диференційованої оплати праці з урахуванням ставлення до службових обов'язків та загальнодержавних і місцевих рівнів платні з відповідним стимулюванням за зразкові показники;
- г) створення дієвого механізму просування працівників службовою драбиною, поліпшення показників тих, хто працює добре, звільнення тих, хто є безперспективним;
- г) покращення якісних показників державних службовців через створення ефективної системи їх освітньої підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації.

Кадровий склад органів державної служби створюється в основному двома способами: *закритим і відкритим*.

Закритий спосіб передбачає обмеження доступу до державної служби і низьку мобільність найманого державного службовця і характеризується існуванням вибраної еліти в урядовій службі; підбором кадрів на державну службу з елітних вищих навчальних закладів чи на базі створення спеціальної системи підготовки; офіційним призначенням на посаду.

Відкритий спосіб формування кадрового потенціалу органів державного управління ґрунтується на спрощеній процедурі найму на роботу завдяки застосуванню спеціалізованих тестів для певних посад; високій мобільності кадрового складу державних службовців, їх меншої залежності від соціально-класової структури суспільства.

2.2 Види органів адміністративного управління

Органи державного управління поділяються на два *види*. До *першого* належать органи державно-політичного управління, а саме: інститут глави держави та уряду; до *другого* – державно-адміністративні (загальнодержавні) відомства, які не входять до уряду, регіональних та місцевих адміністрацій.

Крім цього, слід виокремити *органи місцевого самоврядування* як органи територіальних громад.

Найвищим органом державної влади і державно-політичного управління є інститут глави держави. Виконує визначальну роль у системі органів державної влади, він уособлює єдність нації, символізує державу, повинен гарантувати її цілісність, бути чинником гармонійної та ефективної взаємодії «гілок» державної влади між собою.

Главою держави може бути монарх за монархічної форми правління, влада якою засновується на засадах престолонаслідування. У випадку недієздатності монарха або його неповноліття може застосовуватись регентство – тимчасове правління особи або групи осіб.

Найбільш поширеною у сучасному світі є ситуація, коли главою держави стає президент.

Президент *обирається прямими або непрямыми виборами*.

Повноваження глави держави:

- відповідно до конституції призначає прем'єр-міністра і за його поданням формує уряд разом із парламентом і найвищими юридичними інстанціями, бере участь у формуванні судової влади та органів загальнодержавного призначення;
- виконує у деяких країнах функцію гаранта конституції і суверенітету;
- обіймає посаду головнокомандувача збройними силами;
- керує органами виконавчої влади;
- очолює раду оборони і національної безпеки;
- розробляє закони та підзаконні акти;

- відхиляє закони і повертає їх для повторного розгляду або накладає на них відкладальне вето, має право розпуску нижчої палати парламенту за умов, визначених конституцією;
- володіє законодавчою ініціативою, наділяється правом позачергового скликання парламенту;
- виносить законопроекти на референдум, обходячи парламент, самостійно або за попереднім його схваленням;
- здійснює помилування, пом'якшує покарання;
- у міжнародній політиці укладає і ратифікує міжнародні договори за попереднім схваленням парламенту або самостійно акредитує послів, представляє державу у міжнародних відносинах.

Уряд – найвищий орган адміністративного управління, здійснює державне управління суспільними справами, впроваджує в життя рішення законодавчої влади та забезпечує дотримання встановлених у державі законів.

У різних країнах найвищий орган виконавчої влади (уряд) має різні назви: рада міністрів (Росія, Франція); кабінет міністрів (Японія, Україна, Велика Британія); державна рада (Швеція, Норвегія); федеральна рада (Швейцарія). Різні також назви глави урядів: прем'єр-міністр, канцлер, президент, голова.

Спосіб формування уряду залежить від форми правління в державі. У президентських республіках, абсолютних та дуалістичних монархіях передбачене позапарламентське формування уряду – призначення урядовців на посаду глави держави без реальної участі парламенту.

У парламентських та «змішаних» моделях реалізується принцип формування уряду за участю парламенту, нерідко з числа самих депутатів. *Винятком* можуть бути ті президентсько-парламентські країни, де участь парламенту обмежується наданням главі держави згоди на призначення прем'єр-міністра, а формування уряду і поточний контроль за його діяльністю здійснює глава держави.

Відповідно до характеру партійного впливу на процес формування уряду розрізняють такі види уряду:

- однопартійні;
- уряд меншості;
- коаліційні.

Кількісний склад і структура уряду відрізняються у різних країнах. У більшості держав не існує чітко встановленого переліку міністерств, за винятком США та Швейцарії. Конкретний перелік міністерств та чисельність членів уряду переважно залежать від рішення законодавчого органу або глави держави, які затверджують новий склад уряду.

Структура і склад урядів різних країн в історичній ретроспективі постійно змінювалась.

Структурними ланками урядів є також партійні та тимчасові комітети, секретаріати, президії, таємні ради, які, під безпосереднім керівництвом глави уряду, здійснюють допоміжні функції, а також контрольні функції щодо роботи міністерств.

До однієї з найважливіших функцій уряду належить правотворча діяльність. Сутність делегованого законодавства полягає у делегуванні парламентом законодавчих функцій уряду на певний термін у деяких сферах суспільного життя.

Регламентарне законодавство уряду пов'язане з розробкою та прийняттям адміністративних актів виконавчої влади і забезпеченням застосування законів.

Механізм реалізації політики уряду здійснюють також різноманітні адміністративні органи, які входять до його структури. Це зокрема органи, що займаються координацією урядових служб, управлінням кадрами, міністерства, регіональні та місцеві адміністрації.

Регіональними представниками держави є посадові особи, які координують служби центральної державної адміністрації і здійснюють загальне державне управління, а також контроль за органами місцевого самоврядування.

Світова практика свідчить, що адміністративно-державне управління на місцевому рівні як правило здійснюють:

- певні міністерства або урядом загалом;
- представники регіональних державних адміністрацій;
- керівники виконавчих органів місцевого самоврядування;
- виконавчі органи регіонального самоврядування, з повноваженнями, делегованими їм державою.

2.3 Місцеве самоврядування: концептуальні основи організації. Європейська хартія про місцеве самоврядування

Як форма народовладдя *місцеве самоврядування* – це своєрідна альтернатива управлінню місцевими справами із Центру. Водночас цій формі управління притаманна така своєрідна риса, як поєднання місцевого самоврядування із широкими повноваженнями з перебуванням на місцях представників центральної влади, яка виконує контрольні, правоохоронні та інші функції.

Місцеве самоврядування – це вид управління, до якого залучається населення з метою вирішення питань місцевого значення як через органи місцевої влади, так і за допомогою зібрань мешканців, референдумів тощо. *Місцеве самоврядування* – це право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення.

Сфера компетенції місцевого самоврядування:

1) головні повноваження і функції органів місцевого самоврядування визначаються конституцією або законом;

2) органи місцевого самоврядування в межах закону мають повне право вільно вирішувати будь-яке питання, що не вилучене зі сфери їхньої компетенції і вирішення якого не доручене жодному іншому органу;

3) муніципальні функції, як правило, здійснюються переважно тими властями, які мають найтісніший контакт з громадянином;

4) повноваження, якими наділяються органи місцевого самоврядування, як правило, мають бути повними і виключними;

5) якщо повноваження делегуються органам місцевого самоврядування центральним чи регіональним органом, органи місцевого самоврядування, наскільки це можливо, мають право пристосовувати свою діяльність до місцевих умов;

б) у процесі планування і прийняття рішень щодо всіх питань, які безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування, з останніми мають проводитися консультації.

Під час визначення внутрішньої адміністративної структури місцеві органи мають можливість сформувані власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб і необхідності забезпечувати ефективне управління. Адміністративний нагляд над органами місцевого самоврядування може здійснюватися лише у формах і випадках передбачених конституцією або законами та з метою забезпечення дотримання закону й конституційних принципів. Органи місцевого самоврядування мають право володіти достатніми власними коштами, якими можуть вільно розпоряджатися під час здійснення своїх функцій. Частина коштів повинна надходити із коштів місцевих зборів і податків, ставки яких органи місцевого самоврядування мають право встановлювати в межах, визначених законом.

Досвід функціонування органів місцевого самоврядування свідчить, що до їх компетенції входить два види завдань:

а) ті, що належать безпосередньо до їх компетенції;

б) такі, що делеговані їм центральною владою і органами державної влади на місцях.

Зусилля органів місцевого самоврядування, як правило, зосереджуються на вирішенні:

- соціальних проблем на підвідомчій території, зокрема організація освіти, охорона, здоров'я, забезпечення громадської безпеки і правопорядку тощо;

- питань охорони навколишнього середовища;

- забезпечення комплексного розвитку місцевого господарства передусім через систему комунальних служб, що задовольняють потреби мешканців, а також тих, хто перебуває на території виробничих та невиробничих підприємств.

Місцеве самоврядування в Україні.

Основні концептуальні засади створення та функціонування системи місцевого самоврядування визначено в Конституції України. Ст. 140 зазначає: «Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.

Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад.

Сільські, селищні, міські ради можуть дозволити за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Згідно зі ст. 141 Конституції до складу сільської, селищної, міської ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста на основі загального, рівного, прямого виборчого права через таємне голосування строком на чотири роки.

Територіальні громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права через таємне голосування обирають строком на чотири роки відповідно сільського, селищного та міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданні.

Голова районної та голова обласної ради обираються відповідною радою і очолюють виконавчий апарат ради.

Система та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування визначені у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні».

У ст. 1 цього Закону подано тлумачення основних термів, використаних у його змісті:

1) територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;

2) адміністративно-територіальна одиниця – область, район, місто, район у місті, селищі, село;

3) місцевий референдум – форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, через пряме голосування;

4) загальні збори – зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення;

5) представницький орган місцевого самоврядування – виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення;

6) районні та обласні ради – органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст;

7) органи самоорганізації населення – представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста;

8) посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження для здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату із місцевого бюджету;

9) бюджет місцевого самоврядування (місцевий бюджет) – план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування;

10) районний бюджет – план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення спільних інтересів територіальних громад сіл, селищ, міст районного значення, виконання місцевих програм, здійснення бюджетного вирівнювання;

11) обласний бюджет – план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення спільних інтересів територіальних громад, виконання місцевих програм, здійснення бюджетного вирівнювання;

12) бюджет розвитку – доходи і видатки місцевого бюджету, які утворюються і використовуються для реалізації програм соціально-економічного розвитку, зміцнення матеріально-фінансової бази;

Місцеве самоврядування в Україні розглядається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і Законів України.

Функціонує місцеве самоврядування *на принципах*: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб;

державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та певних повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Основними принципами, на яких заснована служба в органах місцевого самоврядування, є такі:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенство права, демократизм і законність;
- гуманізм і соціальна справедливість; гласність;
- пріоритет права та свобод людини і громадянина;
- однакові можливості доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;
- професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; підконтрольність, підзвітність, персональна відповідальність за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;
- дотримання прав місцевого самоврядування; правова соціальна захищеність посадових осіб місцевого самоврядування; захист інтересів відповідної територіальної громади; фінансове та матеріально-технічне забезпечення служб коштами місцевого бюджету;
- самостійність кадрової політики в територіальній громаді.

Основні напрями розвитку місцевого самоврядування полягають у:

- поступовому розширенні прав місцевих громад щодо вирішення питань своєї життєдіяльності;
- збільшенні економічної самостійності громад;
- оптимізації розподілу повноважень між місцевими органами державної влади й органами місцевого самоврядування.

Основна мета – забезпечення громадян України соціальними та адміністративними послугами необхідної кількості і якості.

Серед ключових проблем, що заважають належному функціонуванню інституту місцевого самоврядування, слід відзначити такі:

- фінансово-економічна несамостійність територіальних громад;
- надмірна концентрація владних повноважень у центральних та місцевих органах виконавчої влади, брак повноважень та ресурсів в органах місцевого самоврядування щодо забезпечення життєдіяльності територіальних громад;
- недостатня правова урегульованість економіко-фінансових аспектів діяльності громад;
- невпорядкованість системи адміністративно-територіального устрою, зокрема щодо сфери територіальної відповідальності органів місцевого самоврядування;
- недостатня розвиненість адміністративного судочинства, яке має регулювати правові відносини у сфері місцевого самоврядування;
- недостатня взаємодія органів місцевого самоврядування і структур громадянського суспільства, брак контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування з боку громад.

Отже, адміністративно-державне управління має свою сутність і зміст, здійснюється на основі науково-обґрунтованих принципів, виконує численні визначені функції, серед яких планування, організація, комплектація кадрами, мотивація і контроль.

Державне управління ефективно здійснюється тільки в умовах наявності досконалого механізму, який є системою таких взаємодіючих ланок: формування легітимного суб'єкта та інституційної ієрархії державного управління; розробка стратегічного курсу суспільного розвитку та прийняття державних рішень; застосування технологічних прийомів і методів оперативного управління, обумовлених необхідністю реалізації стратегічних цілей і рішень; організація контролю за управлінським процесом та самокорекція його режиму.

Визначальний вплив на сутність і зміст державного управління, всі його характеристики має політичний режим – система способів і методів організації суспільства та органів політичної влади, що визначають характер політичного життя в країні, рівень політичної свободи.

Тема 3 СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ

План

- 3.1 Основні категорії адміністративного менеджменту
- 3.2 Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура.
- 3.3 Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту
- 3.4 Менеджер–адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту.
- 3.5 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту
- 3.6 Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях
- 3.7 Адміністративні органи управління та їх різновиди
- 3.8 Адміністративні посади та їх ієрархія

3.1 Основні категорії адміністративного менеджменту

Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту.

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

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

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

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

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

Предметом сучасного адміністративного менеджменту є принципи і підходи професійної організаційної діяльності у сфері управління щодо проектування й удосконалення адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування персональних і виробничих і відносин, які залучають працівників у реалізацію місії і цілей підприємства і сприяють розвитку людського капіталу.

Відповідно до цього в теорії і практиці адміністративного менеджменту виділяється два основних напрямки:

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

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

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

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

3) Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, на упорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей.

У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, що спрямовується за межі відповідного органу і регулює визначені суспільні відносини, так і управлінську діяльність, що носить внутрішньоорганізаційний характер і спрямована на регулювання адміністративно-правових і трудових відносин усередині органу публічної влади.

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



Рис. 3.1 Адміністративний менеджмент як система

Адміністративний менеджмент як система управління складається з двох підсистем: *керуючої* (суб'єкт адміністративного управління) і *керованої* (об'єкт адміністративного управління).

Суб'єктом адміністративного менеджменту є адміністрація підприємства в цілому, а не окремих керівник. У загальному значенні під адміністрацією підприємства розуміється його керівний склад.

Об'єктами адміністративного менеджменту є:

- відносини;
- зв'язки;
- функції;
- процедури;
- норми;
- документи;
- структури;
- органи;
- форми.

Об'єктами управління в загальному випадку є:

- 1) відносини між людьми, що виникають у тих функціональних сферах діяльності підприємства, що мають потребу у керуючому впливі;
- 2) відносини між представниками адміністрації підприємства з приводу управління.

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

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

функції за допомогою використання визначених адміністративно-управлінських технологій і адміністративних методів управління

Адміністративна функція виражає зміст (спрямованість) керуючого впливу на об'єкт адміністративного управління.

Методи управління – способи роботи з конкретними інструментами, засобами управління, способи реалізації функцій управління.

Адміністративно-управлінські технології – це способи безпосереднього (прямого) оперативного впливу на керований об'єкт.

Основою для реалізації адміністративно-управлінських технологій є:

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

Своє вираження адміністративно-управлінські технології знаходять у конкретних управлінських рішеннях, прийнятих колегіально або одноосібно відповідним керівником.

3.2 Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура

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

Дана система є базисною, значно спрощує процес управління й істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного управління дозволяє істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість і конкурентоспроможність. Підвищується довгострокова конкурентоспроможність підприємств без суттєвих вкладень у модернізацію виробництва.

AMS дозволяє вирішувати проблеми управління і мотивації персоналу на підприємстві, що у свою чергу сприяє підвищенню виконавської дисципліни і продуктивності праці на кожному робочому місці, ліквідації втрат і браку, суттєвому зниженню собівартості, ритмічній роботі всього підприємства. Опора на сучасну систему адміністративного менеджменту дозволяє впевнено і гідно конкурувати на вітчизняних і закордонних ринках.

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

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

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

ПІДСИСТЕМА I Система адміністративного управління підприємством, або Організаційна система управління

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

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

Складові частини організаційної системи:

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

Принципи регулювання виробничих відносин:

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

ПІДСИСТЕМА II: Система адміністративного управління персоналом, або Раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

Система адміністративного управління персоналом «Раціональна модель трудових відносин»

Раціональна модель трудових відносин *відповідає на питання:*

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

Задача Раціональної моделі трудових відносин: забезпечити високий рівень продуктивності і якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на кожному робочому місці.

Складові частини Раціональної моделі трудових відносин:

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

Принципи регулювання трудових відносин:

- єдиноначальність;
- неухильне підпорядкування кожного працівника своєму безпосередньому керівнику;
- суворі дисципліна і порядок;
- єдині правила співробітництва для всього персоналу;
- відповідність грошової винагороди витратам праці;
- персональний підхід до заробітної плати кожного працівника.

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

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

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

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

3.3 Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту

У самому загальному контексті до *адміністрації* звичайно відносять посадових осіб, керуючий персонал якої-небудь установи, підприємства.

Таким чином, адміністрація (від лат. administratio – управління) стосовно до *державного управління* – сукупність державних органів, що здійснюють функцію управління; стосовно до *управління іншими організаціями* – сукупність посадових осіб і органів, що очолюють організацію.

Існують розходження між складом адміністрації і менеджменту підприємства:

- в адміністрацію підприємства входять не всі керівники;
- до складу адміністрації підприємства входять усі фахівці і виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління;
- керівники верхнього і частково середнього рівнів входять до складу як менеджменту, так і адміністрації підприємства. Адміністрація підприємства – це вище керівництво, керівники підрозділів підприємства, їх заступники, що мають право приймати рішення:

1. До вищого керівництва відносяться перші керівники.

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

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

2.2. До *функціональних* керівників відносять керівників всіх інших підрозділів, пов'язані з технічною підготовкою виробництва, комерційною роботою, плануванням, організацією праці і заробітної плати, фінансами, обліком і т. д.

Власник наймає адміністрацію для створення, а потім для управління належного йому підприємства. Саме адміністрація виконує досить необхідну задачу – закладає основи організаційної діяльності в сфері управління.

Адміністрація забезпечує підбір, оформлення й організацію діяльності працівників управлінських і виробничих підрозділів підприємства. У процесі функціонування підприємства адміністрація здійснює загальні, системозабезпечуючі виконавчі повноваження: формує підприємство, спрямовує і супроводжує його функціонування, контролює і представляє встановлену звітність, забезпечує, у разі потреби, реформування підприємства.

Деталізація й адаптація цілей підприємства стосовно до підрозділів, постановка і вирішення конкретних задач, як правило, делегуються адміністрацією нижчестоящим керівникам управлінських і виробничих підрозділів підприємства. Адміністрація не замінює діяльність конкретних виробничих і управлінських підрозділів підприємства, але забезпечує оперативний супровід цієї діяльності.

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

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

Адміністрування (від лат. *Administro* – керую, завідую) стосовно державного управління – діяльність держави з управління; стосовно управління іншими організаціями – використання в управлінні бюрократичних, адміністративних форм і методів.

Адміністрування можна визначити як комплекс необхідних будь-якому суб'єкту досить універсальних дій, способів впливу з формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю і забезпечення виконання запланованого. Для цього необхідна організація документообігу і діловодства, а також інформаційне забезпечення процесів управління. Адміністрування припускає наявність у підприємстві:

- систематизованого зведення положень, регламентів і правил;
- основних підходів, принципів, порядків, якими постійно керується управлінський персонал підприємства у своїй практичній діяльності.

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

- 1) регламентація системи і процесу цілеполягання, що забезпечує розробку, побудову і реалізацію дерева цілей підприємства;
- 2) розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій і універсальних дій між працівниками і підрозділами підприємства;
- 3) організація побудови і реалізація процесу менеджменту шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у процес;
- 4) вироблення, адаптація і застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розробки і здійснення впливу менеджера.

3.4 Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту

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

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

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

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольні-оцінні);
- аналітико-конструктивні операції (аналітичні, конструктивні);

– інформаційно-технічні операції (первинно-рахункові й облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні і формально-логічні).

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

Менеджер-адміністратор повинен:

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

3.5 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту

Процесний підхід у менеджменті, початок якому було покладено прихильниками адміністративної школи, у теперішньому вигляді склався тільки в 50–ті роки минулого сторіччя. З позицій процесного підходу управління (адміністративна функція) розглядається як безперервна серія взаємозалежних управлінських функцій. Причому кожна управлінська функція у свою чергу складається із серії взаємозалежних дій.

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

- 1) Планування.
- 2) Організація.
- 3) Мотивація.
- 4) Контроль.

Ці функції об'єднані двома *сполучними процесами*:

- 1) комунікаціями;
- 2) прийняттям рішень.

Комунікація – це процес обміну інформацією, її змістовним значенням між двома чи більше особами.

Прийняття рішень – це, по суті, серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які вибирає керівник підприємства в цей час і в цьому місці, тобто як і що планувати, організувати, мотивувати та контролювати.

Первинні функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль) називають ще *загальними (основними) функціями* управління: відображають зміст процесу управлінської діяльності як деяку сукупність визначених послідовно виконуваних видів робіт, які відносно самостійні, але тісно взаємозалежні між собою.

Функції управління, знаходячись у визначеному взаємозв'язку (визначеному круговороті), складають *цикл менеджменту*.

Здійснення первинних функцій і об'єднуючих їх сполучних процесів *уможливорює координацію спільної діяльності* персоналу. У ролі координаторів спільної діяльності персоналу виступають керівники вищої, середньої і низової ланок управління.

Управління стає реальністю, якщо виконується функція *координації*, тобто забезпечується узгоджене спільне виконання персоналом всіх інших суттєвих функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової й ін.).

Серед основних характеристик функцій управління можна виділити наступні: *однорідність змісту робіт*, які виконуються в рамках однієї функції управління; *цільова спрямованість цих робіт*; *відокремлений комплекс виконуваних завдань* (рис. 3.2).





Рис 3.2 Класифікація функцій управління

У реалізації процесу управління бере участь адміністрація, а також професіонали, фахівці і технічні працівники, що поряд з технічними, комерційними, фінансовими, обліковими й іншими операціями виконують визначені адміністративні операції. Тому процес управління носить *груповий характер*.

На відміну від цього, процес керівництва носить *персональний характер*. *Керівництво* – це діяльність конкретного керівника. Тому в рамках процесного підходу керівництво розглядається окремо від управління.

При виділенні загальних (основних) функцій управління адміністративні операції, що безпосередньо складають зміст процесу управління, групуються за стадіями управлінського циклу.

Адміністративні операції, що пов'язують ці складові, не можна віднести тільки до якої-небудь визначеної стадії управлінського циклу, тому вони виділяються як всі інші операції, не віднесені ні до однієї зі стадій управлінського циклу.

Таким чином, *основною класифікації (розподілу) адміністративних операцій* за загальними (основними) функціями управління є стадія управлінського циклу. Усі без винятку адміністративні операції розподіляються за стадіями управлінського циклу або безпосередньо, або ж відносяться до інших (нерозподілених) операцій.

Іншою вихідною основою класифікації (розподілу) адміністративних операцій є *функціональна область*, що відноситься до роботи, яку виконує підрозділ для підприємства в цілому. Функціональні області *первинні стосовно підрозділів*. Установлення функціональних областей підприємства повинно передувати формуванню підрозділів.

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

- по-перше, напрямок управлінського впливу або регулювання;
- по-друге, предмет управлінського впливу або регулювання.

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

- 1) спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його задач;
- 2) забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні.

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

- організація управління підприємством;
- організація маркетингових досліджень;
- прогнозування і планування;
- управління науково-технічним розвитком і технічною підготовкою;
- координація й оперативне управління виробництвом;
- організація управлінського обліку, що забезпечує потреби управління в обліковій інформації.

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

- управління трудовими ресурсами;
- управління соціальним розвитком;
- управління матеріально-технічним постачанням і збутом;
- управління ремонтним, транспортним і іншими видами обслуговування;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління реконструкцією і розширенням підприємства.

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

3.6 Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях

Основною особливістю цих організацій є те, що вони не виготовляють матеріальний продукт, не створюють вартість і існують за рахунок продукту створеного у матеріальному виробництві. Розрізняють некомерційні державні та недержавні установи.

Установи, що функціонують за рахунок коштів бюджетів різних рівнів називають бюджетними.

Некомерційні установи залежно від характеру фінансової діяльності поділяють на 3 групи:

- 1) установи бюджетного фінансування (послуги безкоштовні);
- 2) підрозділи бюджетних установ, що працюють на господарському розрахунку і не є відокремленими юридичними особами;
- 3) установи, що працюють на господарському розрахунку з низьким та високим рівнем доходів.

Перелік платних послуг, які може надавати бюджетна установа, встановлює Кабінет Міністрів України.

До недержавних організацій, належать політичні партії і громадські організації.

Громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

Доходи недержавних організацій формуються із членських внесків, надходжень від діяльності їх комерційних структур, платних заходів, добровільних та спонсорських пожертв фізичних та юридичних осіб.

Політичні партії, створювані ними установи і організації не мають права засновувати підприємства, крім засобів масової інформації, та займатись комерційною діяльністю, за винятком продажу суспільно-політичної літератури, інших пропагандистсько-агітаційних матеріалів, виробів із власною символікою, проведення фестивалів, свят, виставок, лекцій, інших суспільно-політичних заходів.

Об'єднання громадян, створені ними установи та організації зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватись в органах державної податкової інспекції та вносити до бюджету платежі у порядку і розмірах, передбачених законодавством.

3.7 Адміністративні органи управління та їх різновиди

В системі адміністративного управління розрізняють три категорії або організації служб: *оперативні, допоміжні, штабні*.

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

Допоміжні служби – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. Їхня діяльність полягає в наданні іншим службам допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг.

Штабні служби – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проектів, програм тощо.

Зміст діяльності працівників штабних служб складає кілька основних напрямів:

- проведення досліджень і розробок, необхідних для вироблення політики організації, консультивання керівників установ;
- вироблення гіпотез про передбачувані напрями майбутнього розвитку як самої організації, так і зовнішніх чинників;
- підготовка проектів програм чи планів заходів;
- спостереження за виконанням прийнятих рішень і програм, координація дій служб-виконавців і контроль за результатами;
- підготовка заходів щодо реорганізації структури, удосконалювання методів роботи як усередині, так і поза організацією.

У процесі адміністрування між адміністрацією та структурними підрозділами виникають різні *типи соціальних відносин*.

1. Службові відносини, які відрізняються своєю несиметричністю.
2. Функціональні відносини.
3. Технічні відносини.
4. Інформаційні відносини.
5. Спеціалізовані відносини.
6. Ієрархічні відносини.

Залежно від характеру взаємозв'язку між керівниками і підлеглими соціальні відносини можуть бути представлені в 4-х різновидах:

- *бюрократичні* – базуються на адміністративній ієрархії, за кожним працівником жорстко закріплені його функціональні обов'язки;
- *патерналістські* – чітко виражена ієрархічність відносин, а права керівника, який приймає одноосібні рішення, незаперечні;
- *фратерналістські* – ієрархічність у відносинах старанно згладжується і пом'якшується, панує прагнення приймати рішення колегіально після їх колективного обговорення;
- *партнерські* – ієрархічні відносини хоча й існують, але яскраво не виражені.

3.8 Адміністративні посади та їх ієрархія

Менеджер – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування підприємства.

Менеджер-адміністратор займає ключове положення у системі управління організації: приймає рішення і несе за них відповідальність перед власником майна організації.

Менеджер є довіреною особою власника майна, він втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час як лідер колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує подвійну задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку.

Менеджери *загального керівництва* очолюють організації: вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна.

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

Функціональні менеджери-адміністратори – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації. Функціональний менеджер-адміністратор одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює.

В організаціях з *високим рівнем професіоналізму та кваліфікації* постановка і реалізація адміністративних функцій виконується бездоганно автоматично. В організаціях, де в силу об'єктивних обставин цілеспрямовано формуються низькокваліфіковані і слабопідготовлені кадри, система адміністрування базується на жорсткій централізації, тотальному контролю та постійному санкціонуванні.

Порушення законодавства, договірних відносин, відповідальності переводить керування ними в латентну сферу, що неприйнятно для адміністративного менеджменту.

Отже, адміністрація офіційно представляє організацію у всьому комплексі її взаємин із зовнішнім середовищем і з власними співробітниками й с структурними підрозділами організації.

Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора. Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є *менеджер-керівник*, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, підрозділом, службою, групою людей тощо. У найближчі роки діяльність менеджерів буде пов'язана з широким колом проблем, основними з яких є:

1. Проблеми глобальної конкуренції, більш широкий спектр протидіючих сил.
2. Проблеми, пов'язані із забезпеченням маркетингової орієнтації підприємств.
3. Подальший розвиток НТП, різноманітні технологічні зміни, що стосуються технології виготовлення продукції, швидкий розвиток інформаційних технологій. Головні фактори в області інформаційних технологій, що впливають на бізнес: Інтернет і інші форми глобальних мереж, електронна комерція і мобільна обчислювальна техніка. Тому: володіння сучасними інформаційними технологіями.

4. Зміна критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт.
5. Підвищення значущості ділової репутації менеджерів
6. Зміни в ціннісних орієнтаціях працівників.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах.

Можна сформулювати визначення ефективного управління майбутнього десятиріччя, яке потребує наявності у менеджерів таких навичок і здібностей:

1. Уміння управляти собою.
2. Наявність чітких особистих цінностей.
3. Здатність встановлювати чіткі особисті цілі.
4. Здатність до постійного особистого саморозвитку.
5. Навички вирішувати проблеми.
6. Творчість та здатність до інновацій.
7. Здатність впливати на оточуючих.
8. Знання сучасних управлінських підходів.
9. Здатність керувати.
10. Уміння навчати і розвивати підлеглих.
11. Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи .

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

1. Стратегічне мислення.
2. Здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість.
3. Інноваційне мислення.
4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством.
5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.
6. Вміння працювати в команді.
7. Лідерські здібності.

В сучасних умовах ринкової економіки до менеджера ставляться високі вимоги щодо управління персоналом. Щоб досягти успіху в управлінні персоналом необхідно створити належні і необхідні умови для самовдосконалення та професійного становлення менеджерів. Необхідно на

підприємствах здійснювати регулярні ротації менеджерів для кращого розуміння діяльності компанії та якісного підвищення рівня їхніх навичок і умінь. Потрібно сприяти позитивним змінам установок менеджерів з метою збереження корпоративного командного духу усіх працівників організації, що є ключовим чинником ефективності її функціонування.

Тема 4 ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План

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

4.1 Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування

Планування – це:

- 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- 2) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

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

Залежно від *тривалості* планового періоду плани поділяються на:

- довгострокові (стратегічні);
- середньострокові (поточні);
- короткострокові (оперативні).

Довгостроковий план (10–15 років). У ньому формулюються завдання, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія поставлених цілей.

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

Короткостроковий план складається для вирішення конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді, має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великою кількістю прийомів та методів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних **методів**. Основні з них:

- 1) *ресурсний метод планування* (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність ресурсів;
- 2) *цільовий метод* (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби ринку, попит на продукцію;
- 3) *метод екстраполяції* (екстраполяція – поступальний рух) – планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану;
- 4) *інтерполяційний метод* принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

За *способом розрахунку* планових показників, використовують *дослідно-статистичний* метод: передбачає використання статистичних даних за попередні роки. Більш обґрунтований *факторний метод* планування: планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Найбільш точний *нормативний метод* планування: планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

Для ув'язування потреб із необхідними ресурсами для виробництва продукції використовують *балансовий метод планування*.

В діяльності підприємств основними способами планування є: *згори донизу, знизу догори, змішаний і цільовий*.

1. **Планування згори донизу.** Керівник разом із заступниками розробляє стратегію розвитку на запланований період і окреслює основні шляхи її досягнення. Засноване на командно-адміністративному стилі управління. *Недоліком* цього підходу до планування є те, що керівництво фірми не завжди може врахувати потенційні можливості низових ланок.

2. **Планування знизу догори.** Цей вид планування *передбачає* велику самостійність і відповідальність всіх підрозділів фірми і кожного працівника. Базується на філософії тих фірм, які пропагандують творчий підхід в управлінні підприємством працівниками всіх рівнів. *Недоліком* є неможливість «знизу» визначити і оцінити глобальність завдань, які стоять перед підприємством.

3. **Змішаний спосіб планування.** Керівництво фірми розробляє основні показники діяльності в плановому періоді і передає їх у відповідні підрозділи, в яких аналізуються можливості виконання поставлених завдань, розробляються програми досягнення цілей і після корегування інформація передається в плановий відділ. Там вона зводиться в єдиний план, який після розгляду та доопрацювання у відповідності з побажаннями обох сторін погоджується та затверджується.

4. **Цільовий спосіб планування** використовують організації, які працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби. На першому етапі на основі результатів маркетингових досліджень і розроблених на їх основі прогнозів керівництво підприємства формує завдання підрозділам по обсягу надання послуг та прибутку. На другому етапі керівники підрозділів разом зі своїми підлеглими розробляють заходи по виконанню завдань та досягненню цілі і передають їх на розгляд адміністрації. Об'єднує кращі риси трьох перших способів планування як при складанні річних, так і при розробці стратегічних планів.

4.2 Методи розробки планів

Графіки виконання робіт Існує декілька методів планування: *балансовий, нормативний і математично-статистичний.*

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку наявних та необхідних ресурсів. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться шукати додаткові джерела для покриття дефіциту. Реалізується через складання системи балансів: *матеріально-речових, вартісних, трудових.* Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

Нормативний метод – в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними та часовими.

Третю групу методів планування складають *математично-статистичні*, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дозволяють за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток.

Графік проведення (виконання) робіт представляє собою поетапний план виконання певного обсягу робіт, прив'язаний до строків і дат, наприклад, складання графіка .

Інструкція щодо графіка виконання робіт складається з декількох етапів.

Етап 1. Визначити склад робіт і розрахувати терміни, необхідні на виконання кожного виду робіт з урахуванням затверджених нормативів або уніфікованої документації.

Етап 2. Розрахувати термін виконання всього обсягу робіт з урахуванням термінів виконання кожного виду робіт і їх послідовності на основі існуючих технологій і методів, які викорис товуються при виробництві. Врахувати можливість сумісництва декількох видів робіт в одному календарному періоді.

Етап 3. Для кожного етапу визначити необхідну кількість трудових ресурсів, їх кваліфікацію, склад бригад і ланок, графік їх роботи. Провести розрахунок матеріалів, необхідних для виконання робіт устаткування, провідних механізмів. Розрахувати графік поставки матеріалів і комплектуючих у відповідності з графіком виконання робіт. За наявності технологічних карт на певні процеси, зробити прив'язку до місцевих умов, щоб точніше визначити терміни. *Головним завданням* є забезпечення безперебійної роботи.

Етап 4. Визначити дату початку і завершення даного об'єкта, розбити його на етапи і встановити термін виконання кожного.

Адміністративне планування має свої прийоми та методи, які відрізняються від методів планування економічних показників господарської діяльності.

До методів адміністративного планування відносять:

- метод послідовного опису операцій;
- графіки виконання;
- метод мережевого планування;
- метод робочого календаря, цільові комплексні програми.

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

Мережеве планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт – мережевих графіків – і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою подальшого контролю. Мережеве планування полягає, передусім, у побудові мережевого графіка та обчисленні його параметрів. Мережевий графік – це графічне подання робіт проекту, яке відбиває їхню послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт й логічні зв'язки між ними. Мережеві графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та означенням логічних зв'язків між ними.

Залежно від способу зображення розрізняють два види мережевих графіків:

- стрілчасті (рис. 4.1);
- графіки передування (рис. 4.2).

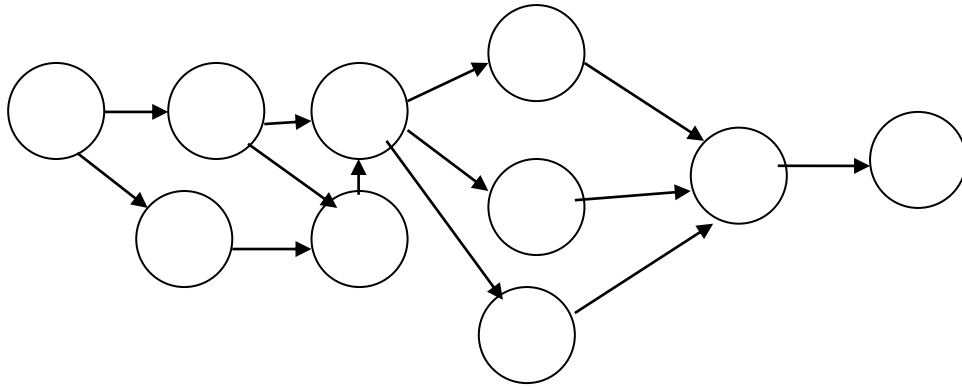


Рис. 4.1 – Стрілчастий мережевий графік

Графіки передування отримали свій розвиток із застосуванням програмного забезпечення. У них роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілки позначають логічні зв'язки. Графіки передування сьогодні потіснили стрілчасті графіки. Для наведеного вище прикладу графік передування матиме такий вигляд (рис. 4.2):

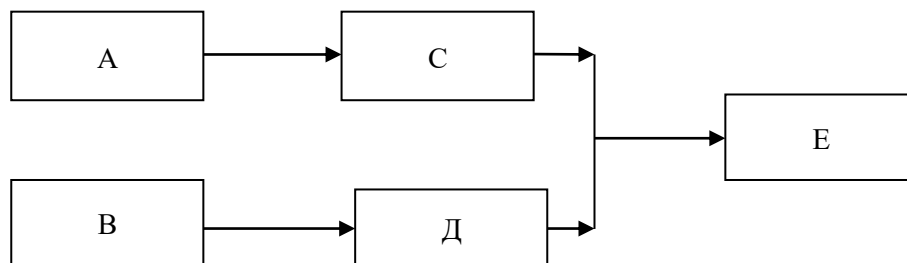


Рис. 4.2 Графік передування

Обидва види графіків використовуються у сучасному програмному забезпеченні. Для полегшення сприйняття інформації про логічні зв'язки між роботами її подають зазвичай у виді таблиці (табл. 4.1).

Календар проектних робіт

Код роботи	Зміст роботи (назва)	Тривалість	Календар робіт

Тривалість роботи – це час від її початку до закінчення.

Календар робіт – документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектної команди, вихідних та святкових днів.

Світова практика вказує на домінування сьогодні графіків передування з ряду причин:

1. Більш природним є зображення роботи у виді прямокутника.
2. Графіки передування легше створювати, оскільки спочатку можна зобразити всі прямокутники – роботи, а потім означити логічні зв'язки між ними.
3. Для графіків передування легше створювати комп'ютерні програми, які сьогодні викорис товують, або тільки графіки передування, або обидва графіки – передування і с трілчастий з алгоритмом переходу від одного до іншого.
4. Від графіків передування простіше перейти до діаграм Ганта, які є формою календарного планування.
5. Побудова графіків передування полегшується створенням РСР, оскільки спочатку визначаються всі роботи, а потім встановлюються логічні зв'язки між ними.

Календарне планування проекту, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт, ставить за ціль координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов задля реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

Календарний графік відбиває планові й фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елемента. Для найскладнішого календарного графіка записується чотири версії для дат початку, кінця, тривалості та запасу: *рання, пізня, запланована календарна, фактична*.

Цілі календарного графіка:

- забезпечити вчасне надходження фінансування;
- координувати надходження ресурсів;
- вчасно забезпечити потрібні ресурси;
- передбачити у різні моменти рівень потрібних фінансових витрат і ресурсів та раціональний розподіл їх між проектами;
- забезпечити вчасне виконання проекту.

Існує два прийнятних шляхи подання календарного графіка:

- табличний;
- діаграмний .

У таблиці вміщується перелік робіт на певному рівні із датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт. Цей спосіб дає необхідну інформацію для планування і контролю, проте йому бракує наочності.

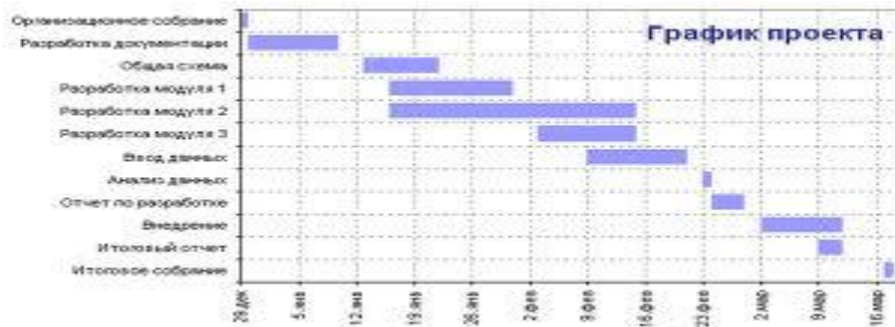
Наочне відображення діаграми Ганта наведено на табл. 4.2.

Позитивні риси діаграми Ганта:

- легко будується і прочитується;
- дозволяє наочно подати перебіг виконання робіт за проектом;
- дає змогу легше зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є прекрасним засобом планування і контролю;
- може бути використана для взаємопов'язування і поширення інформації;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень.

Таблиця 4.2

Діаграма Ганта



За умов збільшення розмірів і складності проектів для вирішення цих питань тільки діаграми Ганта *недостатньо*, оскільки не завжди з її допомогою можна простежити вплив скорочення або збільшення часу виконання окремих робіт на інші роботи.

Крім того, перед тим, як роботу розмістити на діаграмі, треба розглянути і вирішити три питання:

- логічний зв'язок між роботами;
- тривалість робіт залежно від ресурсів, що використовуються;
- розподіл ресурсів між роботами залежно від їх наявності.

Метод робочого календаря – план роботи керівника чи фахівця за певний відрізок часу.

Ресурсне обґрунтування програми передбачає визначення витрат на здійснення кожного із заходів програми та витрати на програму загалом, відображаються потреба у капітальних вкладеннях, необхідних основних видах матеріальних ресурсів, потреба в робочій силі, фінансових ресурсах тощо.

4.3 Цільові комплексні програми

Цільова комплексна програма (ЦКП) – система ув'язаних між собою за змістом, термінами, виконавцям, ресурсам заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми. У такій програмі повинні бути представлені цілі, шляхи і засоби вирішення програмної проблеми.

Реалізація цільової комплексної програми вимагає погодженої участі ряду галузей, відомств і організацій. Серед вимог, яким повинна відповідати мета, висунута в ЦКП, виділяються конкретність, реальність і контрольованість. Конкретність мети передбачає результати, що мають кількісне вираження, на досягнення яких спрямована ЦКП. Реальність мети означає їх практичну досяжність до певного терміну. Контрольованість передбачає можливість здійснення контролю за ходом реалізації мети. Досягнення мети передбачає вирішення цілого ряду завдань, тому в ЦКП мета розбирається на підцілі і формується «дерево цілей».

Цільові комплексні програми.

Елементи цільової комплексної програми:

- головна мета;
- дерево цілей;
- ресурсне обґрунтування.

Характерними особливостями цільової комплексної програми є:

- цільова спрямованість;
- висока ступінь комплексності;
- орієнтація на виконання конкретної суспільно-необхідної функції;
- чітка адресність завдань;
- детальна прив'язка до галузевих і регіональних планів;
- пристосованість до економіко-математичного моделювання тощо.

За специфікою розв'язуваних проблем розрізняються соціально-економічні, науково-технічні, виробничо-технологічні, організаційно-господарські, екологічні ЦКП.

З урахуванням галузевого принципу управління і залежно від масштабності вирішуваних проблем ЦКП поділяються на державні, міжгалузеві, галузеві та підгалузеві.

За тривалістю реалізації ЦКП бувають довгостроковими, середньостроковими і короткостроковими.

Цільові комплексні програми розробляються з метою забезпечення соціально-економічної мети на основі підвищення ефективності суспільного виробництва за рахунок коштів бюджету України. Заходи охоплюють не тільки сферу виробництва, яка передбачається програмою, освоєння технології, а й споріднені галузі виробництва предметів і знарядь праці, необхідних для випуску програмної продукції, а також суміжну сферу виробничого і невиробничого споживання цільового продукту.

Організаційними передумовами формування цільових комплексних програм є *свочасне визначення переліку проблем, з яких потрібно розробляти програми; формування колективу розробників, визначення головної організації; затвердження вихідних матеріалів на програму; попередня зорієнтованість на ресурси та результати.*

Формуванню переліку проблем передують визначення пріоритетних напрямів розвитку економіки, які вимагають програмного розв'язання. Верховною Радою України схвалені такі *пріоритетні напрями:*

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

За цими напрямками визначають перелік програм, який формує Академія наук України за участю зацікавлених міністерств, відомств, галузевих науково-дослідних установ. Цей перелік розглядається в Кабінеті Міністрів України, який вносить відповідні зміни і передає на розгляд Верховної Ради України, яка приймає остаточне рішення.

За встановленим переліком проблем відкривається конкурс на розробку конкретних цільових програм. Учасники конкурсу повинні розробити пропозиції щодо розробки програми: *концепцію, структуру, чітко сформулювати кінцеву мету програми, визначити перелік проектів (заходів), які реалізовуватимуться в рамках програми.*

Формування програми передбачає визначення головної мети з подальшим її розділенням на ієрархічну множину конкретніших цілей. Загальна мета програми розбивається на функціональні та предметні цілі, які своєю чергою поділяються на множину локальних (часткових) завдань, які мають назву «дерево цілей».

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії. Схему побудови «дерева цілей» підприємства показано на рис. 4.3.

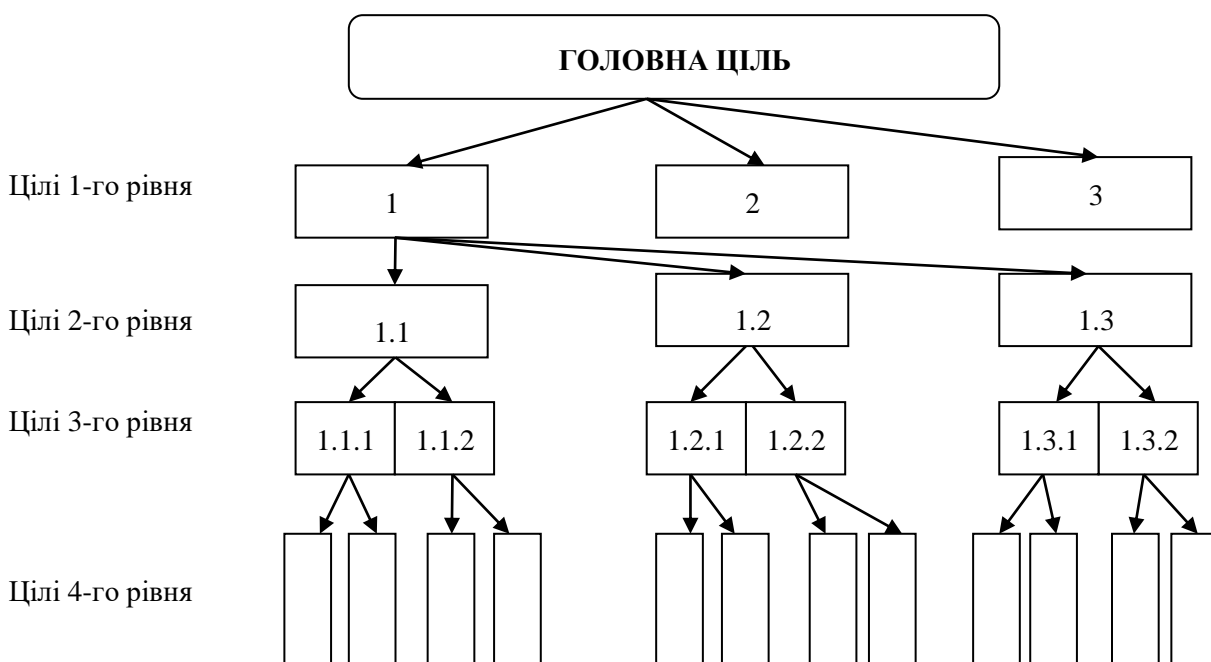


Рис. 4.3 «Дерево цілей» підприємства

Процедура побудови «дерева цілей» ґрунтується на оцінці експертів і включає такі *етапи*:

- побудову функціонального «дерева цілей»;
- формування комплексу цілереалізуючих систем;
- розробку цільових нормативів;
- ранжування цілей.

«Дерево цілей» будується поетапно, згори донизу, шляхом послідовного переходу від вищого рівня (нульового) до нижчого (третього, четвертого).

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- 1) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;
- 2) відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей»;
- 3) декомпозиція (розчленування) місії і мети на всіх рівнях мусить проводитися за тим самим (єдиним) методологічним підходом;
- 4) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців.

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.

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

Аналіз програм державних асигнувань здійснюється у 8 *головних етапів*:

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

4.4 Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації

Планування в організації неможливе без визначення основних принципів її існування, що будуть визначати всі сторони діяльності організації. Формулюються ці принципи в місії організації. Місія організації відповідає на запитання, чим вона має на меті займатися, у чому зміст її існування, її роль і життєва філософія.

Місія являє собою результат позиціонування організації серед інших учасників суспільних відносин. Виходячи з набору ресурсів, необхідно визначити її позицію й позначити перелік потреб суспільного життя, які вона може задовольнити. Необхідно визначити пріоритети щодо обраного виду діяльності, оцінити перспективу свого бачення обраної сфери діяльності, співвіднести це з цілями й принципами державної політики в цій галузі, з цілями й принципами адміністративного та рядового персоналу організації.

Важливим етапом вибору місії є оцінка майбутніх досягнень, результатів та користі від діяльності організації щодо реалізації завдань державної політики у певній галузі.

Мета стратегічного планування – дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутись організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Тактичне й оперативне планування ґрунтуються на показниках стратегічного плану. *Основним документом оперативно-тактичного планування є річний план* – документ, що визначає напрямки діяльності організації, використання ресурсів. Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні сфери організації.

Основними об'єктами прогнозування на рівні організації є: потреба в результатах діяльності; потреби організації у необхідних ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних). В основі розробки стратегічного плану знаходиться:

- аналіз перспектив розвитку організації, задачею якого є визначення факторів впливу на її розвиток;
- аналіз позицій в конкурентній боротьбі, яка дозволяє визначити конкурентоспроможність продукції і заходи по покращенню результатів роботи;
- вибір стратегії на підставі аналізу перспектив розвитку організації по різних видах діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

До принципів стратегічного планування відносяться:

- спадковість стратегічного та поточного планів: означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних;
- соціальна орієнтація: передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічними аспектами продукції, що випускається;
- ранжування об'єктів планування по важливості: необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів;
- узгодження з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту: досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;
- варіантність: забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї цілі та вибором оптимального варіанту з найменшими витратами;
- збалансованість: передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв;
- економічна обґрунтованість: один з важливих принципів планування.

Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватись тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

Системний підхід до формування стратегічних планів включає таку послідовність дій:

1. Визначити місію організації.
2. Обґрунтувати задачі проміжних етапів – визначити що повинна зробити організація для виконання своєї місії.
3. Провести аналіз зовнішнього середовища: внутрішнього – оцінка сильних та слабких сторін організації; зовнішнього – оцінки сприятливих можливостей і загрозливих ситуацій, які можуть виникнути перед організацією.
4. Проаналізувати існуючі стратегії – визначити їх взаємозв'язки на підставі аналізу зовнішнього середовища.
5. Визначити стратегічні проблеми на підставі проведеного аналізу справ.
6. Розробити нові або преробити існуючі стратегії і внести поправки до цілей в світлі аналізу стратегічних проблем.
7. Прийняти рішення відносно ключових факторів успіху в досягненні поставленої цілі та впровадженні стратегії.
8. Підготувати робочі плани, плани ресурсів і проектів, які дозволяють виконати стратегію і задовольнити вимоги ключових факторів успіху.
9. Здійснити план.
10. Аналізувати результати і порівнювати їх з планами і поточною інформацією, яку бажано використовувати для зміни стратегій і планів. Особлива роль в стратегічному плануванні відводиться *адміністративно-управлінському персоналу*, який повинен:
 - постійно враховувати фактор невизначеності та ризику у змінах факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
 - здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної, екологічної ситуацій, сильних та слабких сторін підприємства та його реальних можливостей для опрацювання обґрунтованих рішень;
 - залежно від ситуації проводити реструктуризацію підприємства відповідно до стратегічних цілей і підвищувати відповідальність працюючих у здійсненні стратегічного планування;

– давати оцінку функціонування служб підприємства щодо реалізації стратегічного плану.

Тема 5 ОРГАНІЗУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ

План

- 5.1 Організація структури адміністрації підприємства
- 5.2 Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства
- 5.3 Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління
- 5.4 Зв'язок між частинами і координація
- 5.5 Організація праці підлеглих.

5.1 Організація структури адміністрації підприємства

Організація як поняття містить у собі три *основні складові*:

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

Функція організації реалізується двома шляхами: через *адміністративно-організаційне управління* і через *оперативне управління*.

Оперативне управління забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану, полягає у періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів з результатами, наміченими планом, і наступним їх корегуванням.

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

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

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

- *консультативний апарат* – в обов'язки цих фахівців входить консультування лінійного керівництва в їхній області знань;
- *обслуговуючий апарат* – надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень;
- *особистий апарат* – різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає секретаря або помічника.

Основні проблеми, що вимагають вирішення при розробці структури адміністрації:

- встановлення правильних взаємовідносин між окремими підрозділами, що пов'язано з визначенням їх цілей, умов роботи і стимулювання;
- розподіл відповідальності між керівниками;
- вибір конкретних схем управління і послідовності процедур при прийнятті рішень;
- організація інформаційних потоків;
- вибір відповідних технічних засобів.

Організація діяльності адміністрації припускає:

- розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками адміністрації;
- встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства;
- закріплення прав, обов'язків і відповідальності працівників адміністрації в регламентуючих документах;
- делегування повноважень.

5.2 Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства

Офіційні обов'язки бувають:

- загальними;
- спеціальними;
- службовими.

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

Крім офіційних прав і обов'язків, закріплених документально, керівники мають і *неофіційні права і обов'язки*:

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

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

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

Під повноваженнями також розуміють конкретні доручення посадовій особі або групі (постійні доручення називаються службовими обов'язками).

Повноваження визначають границі дій осіб, що є їх носіями, можливості використання ресурсів підприємства та ін.

Виділяється кілька типів і видів управлінських повноважень:

– *розпорядницькі* – їх власники мають право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження можуть бути *загальними, лінійними і функціональними*:

- загальними повноваженнями володіють представники вищого керівництва підприємства;
- лінійні повноваження припускають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями;
- функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків;
- *рекомендаційні* – їх власники при необхідності можуть давати поради керівникам, що їх потребують;
- *представницькі* – дозволяють їх власникам діяти від імені адміністрації; містять у собі:
 - *контрольно-звітні повноваження*, що надають можливість їх носіям здійснювати перевірку діяльності інших співробітників, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її і направляти результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;
 - *координаційні повноваження*, що реалізуються в процесі розробки і прийняття спільних рішень;
 - *повноваження на здійснення зовнішніх контактів і ведення переговорів*;
 - *погоджувальні* – їх власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках розпорядницьких повноважень. Погоджувальні повноваження можуть бути застережливими і блокуючими.

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

- складність, важливість і розмаїтість розв'язуваних проблем: чим вони значніше, тим більшими повинні бути повноваження;
- глибина поділу праці і ритмічність виробничих процесів;
- система комунікацій: при більш розвинутій системі комунікацій;
- особисті особливості виконавців;
- організаційні умови ефективного використання виробничого й управлінського потенціалу (правил, регламентів та ін.);

– морально–психологічний клімат у підприємстві.

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

При розподілі повноважень враховуються наступні моменти:

- 1) повноваження повинні бути достатні для вирішення поставлених задач;
- 2) вони ув'язуються з повноваженнями тих, з ким суб'єкту приходится співпрацювати;
- 3) лінії повноважень у підприємстві повинні бути чіткими;
- 4) власники повноважень зобов'язані всі проблеми, що не виходять за рамки їх повноважень, вирішувати самостійно і нести повну відповідальність за свою діяльність і її результати.

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

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

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

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

Переваги та недоліки централізації й децентралізації наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Переваги і недоліки централізації й децентралізації управлінських повноважень

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

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

Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень визначається наступними *обставинами*:

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

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

3) розмірами;

4) специфікою діяльності;

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

6) історичними традиціями і поглядами вищого керівництва;

7) підготовленістю кадрів до самостійної діяльності.

Ступінь централізації управління характеризується:

– кількістю рішень, прийнятих на вищих ступенях ієрархії;

– рівнем прийняття важливих рішень;

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

– відсотком рішень, що не узгоджуються з керівництвом;

– частотою залучення підлеглих до участі в управлінні та ін.

Сьогодні керівник не в змозі одноосібно вирішувати усі виникаючі управлінські проблеми, що навіть безпосередньо входять у коло його службових обов'язків. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і загальне управління, він (на час або постійно) передає вирішення менш значущих проблем і необхідні для цього права конкретним підлеглим, що реалізується за допомогою делегування.

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

Делегування вимагає:

– чіткого розмежування відповідальності виконавця і керівника;

– визначення випадків, коли працівники можуть приймати рішення самі, і осіб, з якими потрібно контактувати.

Значення делегування повноважень:

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

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

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

Звичайно делегуються наступні *види повноважень*:

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

– здійснювати підготовчу роботу, що носить у більшості випадків рутинний характер, але проте дозволяє продемонструвати свої здібності;

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

У той же час не делегується:

- вирішення проблем, пов'язаних з виробленням політики і стратегії;
- особливо важливих і термінових проблем;
- проблем, що передбачають дію в умовах критичних ситуацій або підвищеного ризику;

- загальне керівництво;

- розгляд конфіденційних питань;

- заохочення і покарання співробітників.

Умовами *ефективного делегування* повноважень є:

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

Існуюча на Заході практика виробила *дві моделі делегування повноважень*.

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

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

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

Розрізняють два типи відповідальності: *загальну і функціональну*.

Загальна відповідальність: створення умов для здійснення тієї або іншої діяльності.

Функціональна відповідальність: виконання конкретної роботи і притаманна виконавцю.

Відповідність повноважень і відповідальності у кожній ланці управлінської структури є однією з найважливіших умов її нормального функціонування.

5.3 Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління

Порядок дій при проектуванні організаційної структури:

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

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

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

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

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

Кроки у проектуванні:

1. Поділ праці і спеціалізація. Визначення спрямованості і глибини спеціалізації є першим кроком у проектуванні підприємства. *Поділ праці* в організації відбувається за двома *напрямами*:

- горизонтальна спеціалізація;
- вертикальна спеціалізація.

Спеціалізація надає ряд *переваг*:

- сприяє пошуку шляхів удосконалення роботи завдяки тому, що виконавець має можливість до дрібних деталей розібратися в суті справи;
 - призводить до виявлення найбільш важливих, критичних сфер діяльності у підприємстві і тим самим, допомагає адекватно спроектувати саме ці напрямки у роботі;
 - спрощує потребу у комунікації процесу прийняття рішень щодо індивідуальної роботи, тому що вузькоспеціалізований працівник не залучений до частих контактів з колегами і своїм керівництвом;
 - полегшує процес формалізації роботи.
- Однак, занадто значна спеціалізація може призвести до наступних *негативних наслідків*:
- ускладнює бачення загальної мети підприємства;
 - призводить до зростання ролі координаційних механізмів і бюрократичного апарату;
 - породжує розходження мікрокультур праці.

2. Департаменталізація і кооперація. *Департаменталізація* – це процес організаційного відокремлення. За допомогою департаменталізації підприємство може розширюватися практично безмежно. У залежності від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації (рис. 5.1).

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

Рівень групування робіт навколо результату діяльності

Рис. 5.1 Типи департаменталізації, що виділяються на основі напрямку групування робіт

Квадрант 1 – лінійна департаменталізація. Характерна відсутність при групуванні робіт яскраво вираженого переважання їх спеціалізації. Даний тип департаменталізації характеризується в цілому простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки) і можливістю самоврядування (відносна автономність).

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

Квадрант 3 – продуктова департаменталізація. Принцип схожості залишився, але тепер він став відноситися не до роботи з ресурсом, а до роботи над одержанням результату. Згодом з'явилися різновиди: «за споживачем»; «за ринком». При департаменталізації *за споживачем* групування робіт здійснюється навколо кінцевого користувача продукції. *Ринкова* департаменталізація будується у відношенні географічних і галузевих ринків виробництва і продажів.

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

5.4 Зв'язок між частинами і координація

Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язки між частинами підприємства здійснюються через канали комунікації.

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

- робочі горизонтальні; – робочі вертикальні;
- лінійні; – функціональні (штабні), що несуть дорадчі або рекомендаційні функції;
- непрямі; – прямі;
- формальні; – неформальні.

4. Масштаб керованості і контролю.

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

У підприємстві кожний з керівників здатний ефективно працювати тільки з визначеною кількістю підлеглих. У 1933 р. В. Грейкюнас визначив на основі проведених досліджень, що керівник у стані мати не більш 12 контактів з безпосередніми підлеглими. У ході обстеження ряду підприємств Д. Вудвор одержав наступні дані щодо масштабу керованості (табл.5.2).

Таблиця 5.2

Масштаб керованості для різних типів підприємств

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

Багато фахівців як орієнтир для визначення масштабу керованості рекомендують якісь усереднені величини.

У цілому підприємства можуть мати *вузький і широкий масштаби керованості*.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки підприємства з вищою ланкою, збільшується кількість ієрархічних рівнів. *Переваги:* при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль над їх роботою, і тому у нього з'являється можливість робити це більш якісно; він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. *Недоліки:* у керівника, дуже завантаженого контролем невеликого числа працівників, може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу; багаторівневість робить зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії. *Переваги:* маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб їх усіх завантажити роботою; наділяючи своїх підлеглих правами щодо виконання роботи, керівник повинен бути впевнений, що вони з нею справляться, і тому найчастіше в такому випадку підбирається сильна і кваліфікована команда. *Недоліки:* «ефект пляшкового горла», що призводить керівника до перевантаженості у вирішенні рутинних задач; розвиток ситуації в цьому напрямку може призвести до втрати контролю над підлеглими, що знаходяться за межами можливостей керівника. Кожне підприємство повинно обрати зону співвідношення рівнів і масштабу управління, що, як правило, пов'язано зі спеціалізацією і поділом трудового (технологічного) процесу на окремі операції.


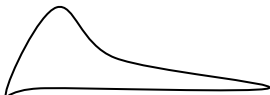
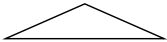
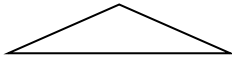
5. Ієрархія організації та її ланковість. Ієрархія у загальному вигляді означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого, а для підприємства – це просто структура влади, або її ланковість. Рівнем управління у підприємстві вважається та його частина, у рамках якої й у відношенні якої можуть прийматися самостійні рішення без їх обов'язкового узгодження з вище- або нижчезрештованими частинами. Якщо вважати визначення масштабу керованості як групування робіт за горизонталлю, то визначення кількості рівнів можна віднести до групування робіт за вертикаллю. Сполучення різних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до досить різних її структур (рис. 5.2).

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

**Кількість
рівнів
управління**

Максимальна

Мінімальна

«Висока Конфігурація» 	«Китайська конфігурація» 
«Мала конфігурація» 	«Пласка конфігурація» 

Нижче оптимального

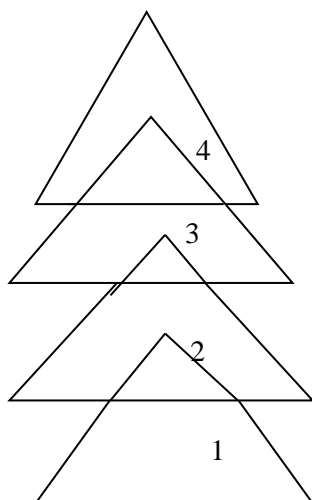
Вище оптимального

Масштаб керованості

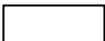
Рис.5.2 Вплив комбінацій масштабу керованості і кількості рівнів управління на проектування організації і її конфігурацію

6. Розподіл прав і відповідальності. Можливі два варіанти розподілу прав і відповідальності: система «ялинка» і система «мотрійка» (рис.5.3).

Система «ялинка»



1 – бригадир; 2 – начальник ділянки; 3 – начальник цеху; 4 – директор

 – зона прав и відповідальності;

 – зона прав і відповідальності даного рівня ієрархії (перетин).

Система «мотрійка»

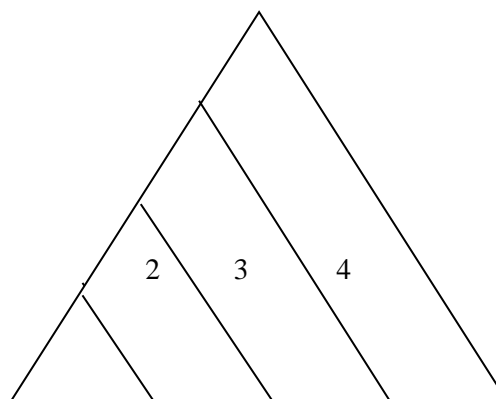


Рис 5.3 Варіанти розподілу прав і відповідальності

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

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

7. Централізація і децентралізація. Централізація означає концентрацію владних повноважень на верхньому рівні керівництва підприємством. Ціль централізації – збільшення

синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижніх рівнях управління. *Негативні сторони централізації* полягають у зниженні оперативності управління, зменшенні можливостей адаптації до нових умов роботи.

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

На рішення менеджменту впливають наступні фактори:

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

8. Диференціація й інтеграція. Диференціація характеризується ступенем розходження між підрозділами, а інтеграція – рівнем необхідного від них співробітництва.

Для оцінки ступеня диференціації підрозділів у підприємстві П. Лоуренс і Дж. Лорш пропонують використовувати чотири параметри:

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

Чим більше підрозділи підприємства відрізняються один від одного за цими чотирма змінним, тим більш диференційованим воно є. Роботу високодиференційованих підприємств дуже важко координувати, тому необхідні спеціальні інтеграційні механізми (інститут заступників, ради, спеціальні підрозділи). Аналіз ступеня диференціації частин підприємства дозволяє визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження конфліктності (рис. 5.4).

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

Рівень диференціації

Рис. 5.4 Співвідношення інтеграції і диференціації

5.5 Організація праці підлеглих. Усі члени організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою

Працівників одного рівня, не залежних один від одного, називають колегами. Підлегли додержуються готових норм, а для керівника норми є багато в чому результатом його діяльності.

Фігура підлеглого характеризується:

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

Класифікація підлеглих. Основні права й обов'язки підлеглих, як і будь-яких інших працівників, зафіксовані в трудовому законодавстві. Відповідно до законодавства, кожний працівник має право

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

Таблиця 5.3

Класифікація підлеглих

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

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

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

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

У рамках *неофіційних обов'язків* підлегли повинні:

- дотримуватись чіткої межі між собою і керівником, не підкреслювати і не порушувати її, не намагатися ним командувати, не звалювати на нього свою роботу;
- не приймати серйозних рішень без попередньої консультації з керівником, навіть якщо ці рішення цілоком входять у їх компетенцію, оскільки той краще знає загальну ситуацію й у її контексті більш правильно може оцінити всі наслідки намічених кроків;

– не втручатися у справи керівника, за винятком крайніх випадків, коли той припускається явних помилок, тому що у нього можуть бути причини на проведення своєї особливої політики, про які підлеглим не завжди відомо;

– завжди розглядати свою діяльність і її результати з погляду інтересів керівника, задовольняючись роллю «першої скрипки у другому ряду»;

– цінувати час керівника, не відволікати його дрібницями, за власною ініціативою надавати йому допомогу і сприяння; не допускати дискредитації керівника. На відношення підлеглих до своїх обов'язків впливають:

– зміст і умови праці;

– характер завдання;

– організація роботи;

– необхідність виявляти ініціативу, творчий підхід.

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

ТЕМА 6 КООРДИНАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

6.1 Основні компоненти функції «координація»

6.2 Рівні координації

6.3 Види та форми комунікацій для координації діяльності

6.1 Основні компоненти функції «координація»

У структурному відношенні будь-яка організація є множиною зв'язаних між собою і особливим чином впорядкованих компонентів, які володіють цілісністю і єдністю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Впорядкування елементів організації можна представити як процес «розташування» елементів організації в певному відношенні один до одного. Основою впорядкування виступає розподіл праці: *горизонтальний*, якщо мова йде про відособленні етапи послідовно виконуваних робіт (закупівля сировини, виробництво товару, його реалізація), і *вертикальне*, таке, що має на увазі розподіл робіт в організації по рівнях ієрархії.

Горизонтальний розподіл праці – найбільш очевидна межа організації.

Ієрархія ж передбачає особливе розташування складових частин (елементів) організації – від вищого до нижчого.

Горизонтальний розподіл праці реалізується по перевазі в процесах координації, співвідносного розвитку елементів організації в процесі їх взаємодії. Координація створює ефект узгодженого функціонування елементів організації. Ієрархія передбачає не тільки координацію, але і субординацію у взаємозв'язках елементів – систему підпорядкування нижчестоящих рівнів вищестоящим.

Координація і субординація характеризують організацію як сукупність стійких зв'язків її структурних підрозділів і рівнів управління. *Горизонтальні зв'язки* забезпечують їх ефективну взаємодію в здійснюваній послідовності виробничої діяльності, це зв'язки між приблизно рівними в ієрархічному відношенні ставленні елементами. Їх специфіка полягає, як правило, в організаційній неформальності. Способом формалізації горизонтальних зв'язків може бути виділення спеціального персоналу або підрозділу, які здійснюють організацію взаємодії рівностатусних елементів.

Вертикальні зв'язки – атрибут ієрархічних організацій, вони сполучають (з'єднують) різні їх рівні і утворюють —вертикаль влади. У будь-якій організації існує зворотний зв'язок між кількістю елементів і можливостями їх координації: чим більше число відносно самостійних підрозділів, тим важче йдуть процеси координації їх діяльності.

Координація – це систематизація, впорядкування, узгодження розрізаних процесів, інформації, дій робітників та цілих підрозділів в діяльності підприємства.

До основних компонентів функції координації відносяться:

- постановка цілей (усвідомлення і цілеполягання) і їх узгодження;

- завдання, що визначають подальшу діяльність;

- об'єкти координації (за допомогою яких або на яких накладається діяльність);

- взаємозалежність (визначається цілісністю зв'язків);
- ресурси необхідні для досягнення цілі;
- техніка (інструменти) і технологія (механізм) діяльності;
- результат вирішених завдань і досягнутих цілей;
- уточнення (коректування) мети і завдань.

6.2 Рівні координації

Виділені компоненти функції координації, у свою чергу, залежать від рівня координації (рис. 6.1):

- високого – з вертикальними каналами зв'язку;
- середнього – з «горизонтальною комунікацією», пов'язаного з координацією на принципах взаємного управління;
- слабкого – з координацією на принципах «стандартизації» і конкуренції.

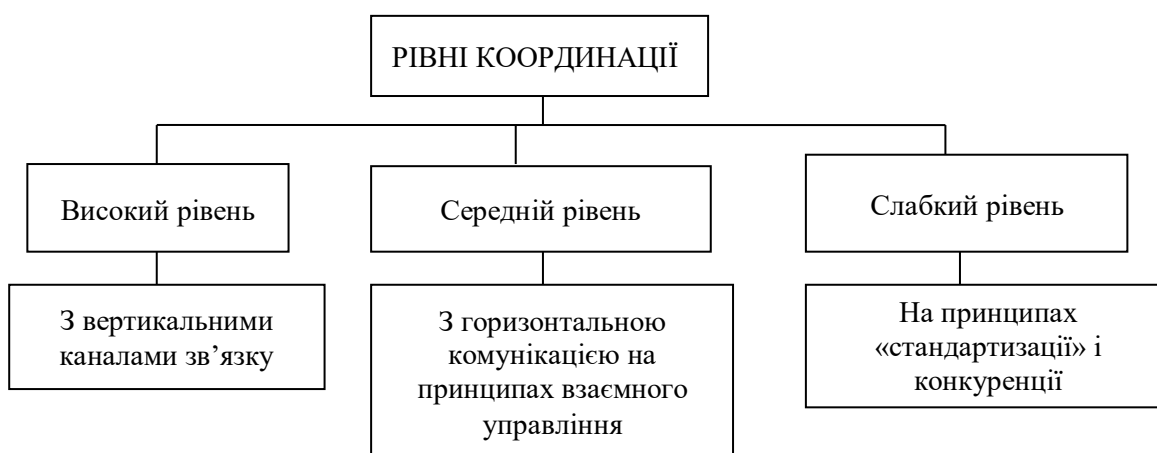


Рис. 6.1 Рівні координації

Отже, *координація* – це процес взаємодії суб'єктів, що спрямований на досягнення мети, протікає в часі і впливає на них економічною діяльністю, є невід'ємною частиною системи в певному інтервалі часу.

Суть теорії координації краще всього пояснює аналіз інформаційної взаємодії, який проведений на підставі таких постулатів.

1. Економічна координація є управління рухом економічних благ і рухом інформації.
 2. Координація ґрунтується на економічній інформації, яку можна розділити на *два види: архівну*, таку, що зберігається в пам'яті і *оперативну*. Накладення оперативної інформації на архівну, спонукає суб'єкт до дії.
 3. Будь-який процес координації має як мінімум два канали дії в координатах простору і часу.
 4. Всі види управління повинні бути забезпечені всіма видами ресурсів.
 5. Отримання всієї необхідної інформації навіть про події, що вже трапилися, завершені процеси, існуючі стани, як правило, неможливе. Неповнота інформації (неповне знання) є неусувною причиною економічної невизначеності як вищого чинника координації.
 6. Будь-які обґрунтовані припущення щодо майбутнього завжди мають вірогідний характер і істотну невизначеність, яка не може бути піддана навіть вірогідним оцінкам.
 7. Висока складність взаємодій в самому процесі координації не дозволяє повністю їх формалізувати і представити у вигляді детермінованої моделі.
- Взаємодія суб'єкта і об'єкту або об'єкту з суб'єктом будується за принципом координації, а взаємодія суб'єкта з суб'єктом або об'єкту з об'єктом – субординації. *Субординація* – це взаємодія різних рівнів вертикальної впорядкованості, підпорядкування і супідрядності.

6.3 Види та форми комунікацій для координації діяльності

Необхідно виділити три *основні типи* координації:

- примусовий або адміністративний (ієрархічний);
- вільний (добровільний);

- горизонтальний (проміжний).

Залежність рівня координації від її типу представлена в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Тип координації	Рівень координації		
	Високий	Середній	Слабкий
Ієрархічний	+	-	-
Горизонтальний	-	+	-
Вільний	-	-	+

Примітка. + - наявність залежності; - - відсутність залежності

Для усунення розбіжностей між поняттями координації, регулювання і управління в табл. 6.2 приведені їх характерні відмінності.

Таблиця 6.2

Відмінні риси управління, регулювання і координації

	Управління	Регулювання	Координація
Метод	Прямий	Непрямий	Спільний, зв'язаний
Система	Регламентована	Контролююча	Стандартизована
Спрямованість	На досягнення загальної мети		

У кожний даний момент часу всі механізми координації економічної діяльності співіснують в конкретних економічних системах, з'єднуючись в різних співвідношеннях.

Оцінка координації, як ієрархічної, так і горизонтальної, вільної ґрунтується на трьох складових: *груповому зусиллі; єдності дій; загальної мети*. Вона допомагає об'єднати спрямування окремих суб'єктів в системі в цілому. При цьому управлінська координація повинна забезпечити ефективність групового зусилля шляхом об'єднання дій різних груп усередині процесу, підтримки зв'язку між загальною метою і індивідуальними або груповими видами діяльності. Таким чином, можна вважати, що однією з центральних функцій, що забезпечує безперервність і безперебійність процесу управління, є координація.

Одна з основних умов успішної діяльності організації – узгодженість дій менеджерів цієї організації. *Головне завдання координації* – це досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними. Ці зв'язки найчастіше називаються *комунікаціями*.

Найбільш поширеними видами комунікацій є:

- письмова – типова процедура підготовки документів, що координують управлінську діяльність;
- проведення зборів, нарад, інтерв'ювання, анкетування і інші можливості|спроможності| обговорення проблем;
- встановлення неформальних зв'язків (рис. 6.2).

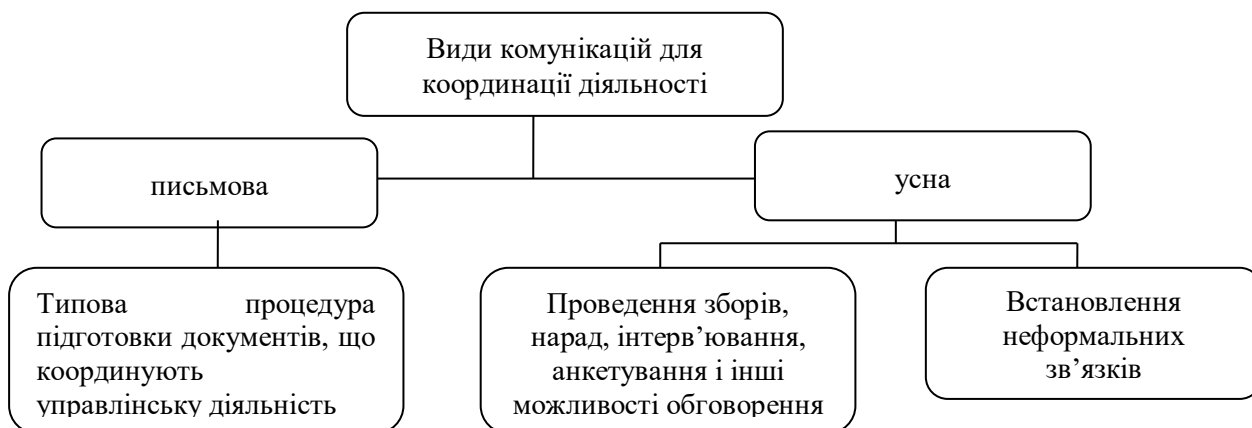


Рис. 6.2 Види та форми комунікацій для координації діяльності

Координація дій менеджерів відбувається при підготовці документів, що направляються в інші організації, відповідей на розпорядження і запити властей.

Використовуючи всі форми комунікативних зв'язків, встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодження дій керівників і всіх стадій процесу управління, представлених даними функціями.

При суворому розподілі праці по горизонталі і вертикалі особливо важливою стає координація діяльності.

ТЕМА 7 МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

План

7.1 Форми мотивування адміністративних працівників

7.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління

7.1 Форми мотивування адміністративних працівників

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

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

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

Загальними принципами матеріальної винагороди є:

- неухильне зростання номінальної і реальної її величини з підвищенням продуктивності праці працівників;
- економічна і психологічна обґрунтованість рівня справедливості;
- зміна співвідношення постійної і змінної частини винагороди в залежності від ситуації;
- використання її передових форм і систем;
- чіткість і зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці;
- інформування про джерела коштів на оплату праці;
- закріплення рівня заробітної плати в договорі.

1) Основна заробітна плата.

Стимулювання забезпечується способами виплати винагороди, які об'єднані у дві моделі — *тарифну і безтарифну*.

1.1. Тарифна модель припускає залежність оплати від величини витрат, складності й умов праці, її інтенсивності, природнокліматичних факторів, кваліфікації і т. д., їх правильний облік і визначає можливості стимулювання. Тарифна модель передбачає дві форми заробітної плати — *погодинну і відрядну*.

При погодинній формі організації заробітної плати її величина залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки (окладу).

При відрядній формі заробітної плати остання обчислюється за допомогою відрядних розцінок, норм виробітку і часу виходячи з обсягу виготовленої продукції.

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

Основні види (системи) відрядної заробітної плати:

- пряма відрядна система;
- непряма відрядна система;
- відрядно-прогресивна система заробітної плати;
- відрядно-преміальна система;

– акордна система винагороди.

У ряді випадків тарифна модель припускає виплату працівникам *премій*, тобто додаткових грошових сум для заохочення досягнутих успіхів і стимулювання подальшої активності.

Оплата праці керівників, фахівців і службовців здійснюється, як правило, у формі посадових окладів, а також премій у відсотках від прибутку і т. д.

Система винагороди менеджерів у західних фірмах складається з п'яти елементів: окладу, що залежить від якості роботи, пільг, поточної та підсумкової винагороди, привілеїв.

1.2. Безтарифна модель винагороди праці:

- комісійна оплата за кінцевим результатом у відсотках від отриманого доходу (прибутку);
- оплата праці, що ґрунтується на плаваючих ставках.

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

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

Надбавки сплачуються за професійну майстерність, тривалий і безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію і продуктивність, виконання особливо важливих робіт, класність, знання іноземної мови та ін.

Частина *надбавок і доплат* передбачена законодавством; інша вводиться самим підприємством.

Формами компенсації можуть бути також:

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

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

3) *Премії.* Заробітна плата більш ефективно виконує стимулюючу функцію при доповненні системою преміювання.

Підставами для преміювання можуть служити:

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

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

Загальними принципами преміювання є:

- винагорода будь-яких, навіть найменших успіхів як у сфері трудової активності, так і результату;
- перевищення розміру преміальних виплат мінімально сприйманого порогу;
- потенційна необмеженість їх величини;
- своєчасність, що забезпечується мінімальним розривом у часі між виплатами (оптимальними є щомісячні премії);
- ясність зв'язку між результатами і виплатами,
- оптимальна частота, але виключення обов'язкових регулярних виплат;
- врахування особистих особливостей суб'єкта;
- перегляд критеріїв у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства, його економічного становища.

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

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

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

7.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління

До традиційних методів мотивування відноситься те, що застосовується усіма або більшістю підприємств на ринку праці – це заробітна плата і соціальний пакет. До нетрадиційних відноситься все інше – інші методи і засоби, що дозволяють підвищити мотивацію працівників підприємства.

Використання нетрадиційних методів мотивації дозволяє відповісти на наступні питання:

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

До нетрадиційних методів мотивування адміністративних працівників відносяться:

1. *Моральні стимули* – передача інформації про заслуги працівника у соціальному середовищі. Корисно виділяти моральні стимули загальної дії і цільові

2. *Патерналізм* (турбота про працівника). Це особливий спосіб організації атмосфери підприємства (підрозділу), при якому робиться акцент на неформальні відносини, широкий перелік можливостей для особистого спілкування між співробітниками, керівник стає шанованим «главою родини», що приймає на себе відповідальність за проблеми і труднощі підлеглих.

3. *Організаційні стимули* – стимулювання змістом, умовами й організацією роботи (автономія у роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом / гнучким графіком, контрактна форма наймання і т. Д.).

4. *Участь в управлінні:*

- повне і своєчасне інформування;
- участь у виробленні рішень;
- участь у прийнятті рішень.

5. *Участь у співволодінні:*

- участь у прибутку;
- участь у капіталі.

6. *Кар'єра і розвиток.*

7. *Негативні стимули.*

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

При розробці систем нетрадиційної мотивації можна використовувати типологічну модель, відповідно до якої виділяється **5 базових типів мотивації**: *інструментальний, професійний, патріотичний, хазяйський і унікаючий (люмпенізований).*

Тема 8 КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План

- 8.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи
- 8.2 Види адміністративного контролю
- 8.3 Інструменти адміністративного контролю
- 8.4 Ефективність адміністративного контролю

8.1 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи

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

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

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

Контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством своєї мети. Процес контролю полягає у встановленні стандартів, вимірі фактично досягнутих успіхів і проведенні корекції в тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Форми контролю діяльності адміністративного апарату розрізняються за ознаками методичної спрямованості і способами його проведення: *попередній, поточний, заключний*.

1) **Попередній контроль** здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і поведінки.

У підприємствах попередній контроль використовують за трьома головними напрямками: щодо *людських, матеріальних і фінансових ресурсів*:

– для того, щоб переконатися, що працівники, яких прийняли у підприємство, здатні виконувати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально припустимий рівень освіти або стажу роботи у цій сфері і перевірити документи і рекомендації, представлені працівником;

– для втілення контролю в сфері матеріальних ресурсів розробляють стандарти мінімально дозволених рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності отриманої сировини цим вимогам.

– найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що дозволяє також здійснити функцію планування; він надає впевненість у тому, що коли підприємству знадобиться готівка, воно її буде мати. Бюджети встановлюють граничні витрати і не дозволяють будь-якому відділу або підприємству цілком вичерпати свою готівку.

2) **Поточний контроль** проводиться у процесі здійснення фінансових і господарських операцій. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів і окремих виконавців. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є прерогативою їх безпосередніх керівників. Для того, щоб здійснити поточний контроль, апарату управління потрібний зворотний зв'язок.

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

Адміністративний контроль – усі види діяльності, спрямованої на одержання інформації про ефективність функціонування і поточний стан керуючої системи підприємства.

Виконавчий контроль припускає здійснення усіх видів діяльності щодо оцінки і поточного стану й ефективності функціонування керованої системи підприємства.

Вимоги до контролю закладені у *принципах* його здійснення, таких як: *постійність і оперативність, об'єднання перевірки згори і контролю знизу, об'єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість*. Основні *принципи адміністративного контролю спираються на чотири складові*, що дозволяють керівнику підприємства визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль:

– принцип ключових елементів контролю спирається на положення, відповідно до якого стандарти є елементом планування.

– принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник з'ясував, у яких структурних підрозділах підприємства відбуваються дії, які мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування.

– принцип дотримання термінів контролю дозволяє більш ефективно і вчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

– принцип самоконтролю полягає у наданні працівникам підприємства можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і вчасно вносити в неї необхідні корективи.

Однією з найважливіших особливостей адміністративного контролю за результатами є виділення центрів відповідальності, зокрема центрів витрат, доходів, прибутку та інвестицій, формування бюджетів для кожного центру відповідальності, організація обліку виконання бюджетних завдань та ідентифікація й аналіз причин відхилень. Однак систему адміністративного контролю за результатами дещо складно використовувати в неприбуткових організаціях та для оцінювання роботи працівників допоміжних підрозділів (відділу кадрів, бухгалтерії тощо), результати роботи яких складно виразити кількісно.

Кожна зі зазначених систем адміністративного контролю не може ефективно функціонувати без належного інформаційно-аналітичного забезпечення (табл.8.1).

Таблиця 8.1

Основні завдання та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи адміністративного контролю

Типи управління	Основні завдання адміністративного контролю	Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи адміністративного контролю
Управління діями	Встановлення поведінкових обмежень. Встановлення адміністративних обмежень Проведення попереднього аналізу і затвердження плану роботи працівників Формування правил і процедур щодо роботи персоналу	Перелік допусків, комп'ютерні паролі, технологічні карти Внутрішні стандарти поведінки персоналу, регламенти, інструкції, граничні обсяги витрачання ресурсів Графіки подання і затвердження планів роботи Правила і процедури виконання робіт на робочому місці, графік проведення внутрішніх аудитів
Управління на основі взаємного контролю (особистісний і культурний типи управління)	Організація системи відбору і розміщення персоналу Визначення загальної послідовності виконання завдань Встановлення значення очікуваних результатів Формування кодексу поведінки працівників підприємства Формування системи винагороди за досягнення загальних результатів діяльності підприємства	Перелік вимог до знань, умінь і навичок працівників Перелік основних завдань діяльності й етапи їх виконання Перелік основних показників і порядок їх визначення Перелік основних корпоративних цінностей і обов'язків працівників підприємства Перелік і розміри бонусів, премій і винагород, частки участі у розподілі прибутку
Управління за результатами	Визначення тих результатів, за яких мінімізується небажана поведінка персоналу Встановлення значення цільових показників діяльності Виділення центрів відповідальності Оцінювання рівня досягнення цільових показників Розроблення системи мотивації за отримані результати	Перелік цільових показників, види і розміри штрафних санкцій Показники фінансово-економічної стратегії підприємства, нормативи, бюджети Організаційна структура підприємства Опис методики аналізу відхилень фактичних показників від планових (бюджетних) Перелік і обсяги надбавок та премій за виконання завдань, перелік нефінансових інструментів мотивації

8.2 Види адміністративного контролю

Дозволяє керівництву підприємства досягти відразу дві важливі цілі. *По-перше*, підвищити якість і ефективність діяльності підприємства. *По-друге*, задовольнити потребу співробітників у повазі і самовираженні. Існують різні *види адміністративного контролю*.

1. Стосовно об'єкта контролю:

1.1 *Зовнішній контроль* – здійснюється зовнішніми організаціями стосовно підприємства.

1.2 *Внутрішній контроль* – здійснюється керівниками і фахівцями, а також виборними органами управління і контролю.

2 За джерелами використання інформації:

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

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

3. За ступенем охоплення:

3.1. *Суцільний контроль.*

3.2. *Вибірковий контроль.*

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

- встановлення стандартів стану і функціонування керованої системи;
- оцінка поточного стану керуючої системи і процесів, що відбуваються в ній, на предмет виявлення можливих відхилень;
- усунення виявлених відхилень, тобто приведення керуючої системи до стану, що відповідає встановленим стандартам.

1. Стандарти стану і функціонування системи управління розробляються в процесі організаційного регламентування і представляють собою основні критерії адміністративного контролю. Розробка організаційних (адміністративних) стандартів містить у собі два основних етапи:

- визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оцінних шкал;
- розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних вимірів.

У системі вибіркового контролю зазвичай застосовуються такі показники:

- кількість виконаних операцій;
- швидкість виконання конкретних операцій;
- кількість обробленої документації;
- витрати робочого часу;
- якість управлінської праці (число помилок);
- економічна або соціально-психологічна ефективність управлінської праці.

Об'єктивні труднощі виникають у процесі оцінки якісних показників, таких як: психологічна обстановка у колективі або рівень іміджу керівника та підприємства в цілому.

2. Оцінка поточного стану системи управління підприємством містить у собі збір необхідної інформації, її узагальнення, обробку й аналіз. Зібрану інформацію порівнюють з установленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним.

3. Усунення виявлених відхилень може здійснюватися декількома способами:

- модифікацією цілей;
- внесенням змін і коректив у планові завдання;
- реструктуризацією системи управління підприємством (перерозподілом повноважень і відповідальності, перепідготовкою кадрів і т. д.).

8.3 Інструменти адміністративного контролю

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

Основними об'єктами адміністративного аудиту є:

- місія, цілі і задачі підприємства;
- закони і принципи формування, розвитку і функціонування підприємства;
- стратегії підприємства;
- функції підприємства;
- структура підприємства;
- технології управління;
- внутрішні і зовнішні комунікації;

- управлінські рішення;
- інформаційні технології;
- системи документообігу.

Основні принципи адміністративного аудиту:

- принцип виділення головного;
- принцип відповідності;
- принцип енциклопедичності;
- принцип повноти;
- принцип системності;
- принцип централізації;
- принцип стандартизації говорить, що за кожною формою контролю елементів системи управління повинен стояти відповідний стандарт;
- принцип своєчасного використання контрольованих даних.

Статистичне спостереження може бути використане для того, щоб визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи, скільки при цьому було допущено помилок.

Доповіді. У системі адміністративного менеджменту часто застосовуються формалізовані системи контролю, коли чітко розроблена методика складання доповіді і порядок передачі її вищестоящому керівництву. Будь-яка доповідь повинна містити інформацію:

- про ідентифікацію, час виникнення і ступінь виявленого відхилення від норми;
- про можливі причини виникнення відхилення;
- про аналіз наслідків відхилення;
- про рекомендації з усунення відхилення.

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

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

8.4 Ефективність адміністративного контролю

Показники ефективності адміністративного контролю можна умовно поділити на *якісні та кількісні*. *Кількісні* можуть бути розраховані як відхилення від поставлених завдань, планів, норм у певних величинах. *Якісні* ж оцінюються наочно. Таку класифікацію показників наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Класифікація показників ефективності адміністративного контролю

Величини	Показники
Кількісні	Плинність кадрів Строки виконання наказів Використання необхідної кількості матеріалів для виробництва одиниці продукції Економічно впроваджений контроль (співвідношення витрат до можливого прибутку) Динаміка зміни порушень із боку робітників Зменшення/ліквідація штрафів, накладених на виплату працівниками Дотримання встановлених часових стандартів Виконаний обсяг роботи за зміну Виконання плану, встановлених норм Виконання обов'язків працівниками
Загальні	Виконання обов'язків працівниками Досягнення бажаного результату
	Атмосфера в колективі Авторитет адміністративного персоналу Рівень трудової дисципліни

Якісні	Освіченість працівників Якість матеріальних ресурсів Доцільність витрат грошових коштів Уникнення крадіжок Зменшення/ліквідація факторів негативного впливу на функціонування підприємства Характеристика виробничого стану обладнання Репутація організації на ринку Конкурентоспроможність продукції
--------	---

Належно організована система адміністративного контролю дає змогу:

- раціонально організовувати ефективне використання трудових ресурсів підприємства;
- своєчасно реагувати та усувати негативні чинники;
- приймати відповідні управлінські рішення залежно від виявлених відхилень;
- створити позитивну атмосферу в колективі;
- досягти бажаного результату.

Тема 9 АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

План

- 9.1 Особливості адміністративних методів управління.
- 9.2 Види адміністративних методів управління.
 - 9.2.1 Організаційні методи управління.
 - 9.2.2 Розпорядницькі методи управління.
 - 9.2.3 Дисциплінарні методи управління.
- 9.3 Адміністративне діловодство в організації.
- 9.4 Природа адміністративної влади і стилі керівництва.

9.1 Особливості адміністративних методів управління

Методи управління займають особливе місце в системі адміністративного менеджменту.

Поняття «метод управління» нерозривно пов'язано з етимологією лексеми «метод», грецького походження «method», що має два значення:

- спосіб досягнення мети;
- прийом, спосіб або характер дії.

Під методами управління розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень цієї дефініції з інших джерел, як-от:

- це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом;
- це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації;
- це способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей.

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

- цілеспрямованості;
- можливості бути реалізованим;
- адаптивності, тобто застосовувані методи мусять здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, яка змінюється;
- ефективності.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їхні правові відносини. Методи управління виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей.

Для управління важливою є класифікація методів процесу управління. Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління. До методів процесу управління відносять:

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

Метод управління за цілями є найбільш ефективним і популярним на Заході. Метод управління за цілями – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління. Управління за цілями є методом підвищення ефективності організації, а також являє собою метод об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом участі їх у цьому процесі.

Група методів розробки та оптимізації управлінських рішень охоплює чотири підгрупи:

1. Методи постановки проблем.
2. Методи розробки варіантів рішень.
3. Методи вибору.
4. Методи організації виконання рішення.

Найпоширенішим є розподіл методів управління на адміністративні, економічні й соціально-психологічні.

Порівняння найпопулярніших методів наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	організаційно-правові	економічні	соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Суворі	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно методи застосовуються	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм у певній галузі	Психологічна стійкість особистості

Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються *адміністративними*. Це методи прямого впливу, що мають директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однієї мети.

У процесі виробничої діяльності економічні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на *економічні інтереси людей*, то адміністративні засновані на *почутті боргу, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання*.

Головна особливість адміністративних методів управління – прямий вплив на об'єкт і поведінку виконавців у певній обстановці. *Формою вираження* є розпорядження і накази вищого органу, які вважаються обов'язковими для нижчих.

Адміністративним методам управління притаманні свої *особливості*:

- 1) впливають на волю підлеглих, що виявляється в однозначності розпоряджень, які віддаються, і в зобов'язанні виконання будь-якого адміністративного акта;
- 2) мають безоплатний характер, що не передбачає стимулювання;

- 3) вимагають наявності і використання контролю виконання;
 4) передбачають не найкраще вирішення проблем, а виконання суворо визначених дій.
 Особливості адміністративних методів управління наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Характеристика адміністративних методів управління

Призначення	Переваги	Недоліки
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	– пригнічується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.

На підприємстві можливі *три форми прояву* адміністративних методів:

- обов'язкове розпорядження (наказ);
- узгоджувальні (консультація, компроміс);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція, спілкування).

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

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

2) *вплив на процес управління*: методи розпорядницького впливу керівника на колектив загалом та особистість зокрема.

9.2 Види адміністративних методів управління

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

Адміністративні методи управління (рис. 9.1) розподіляються на:

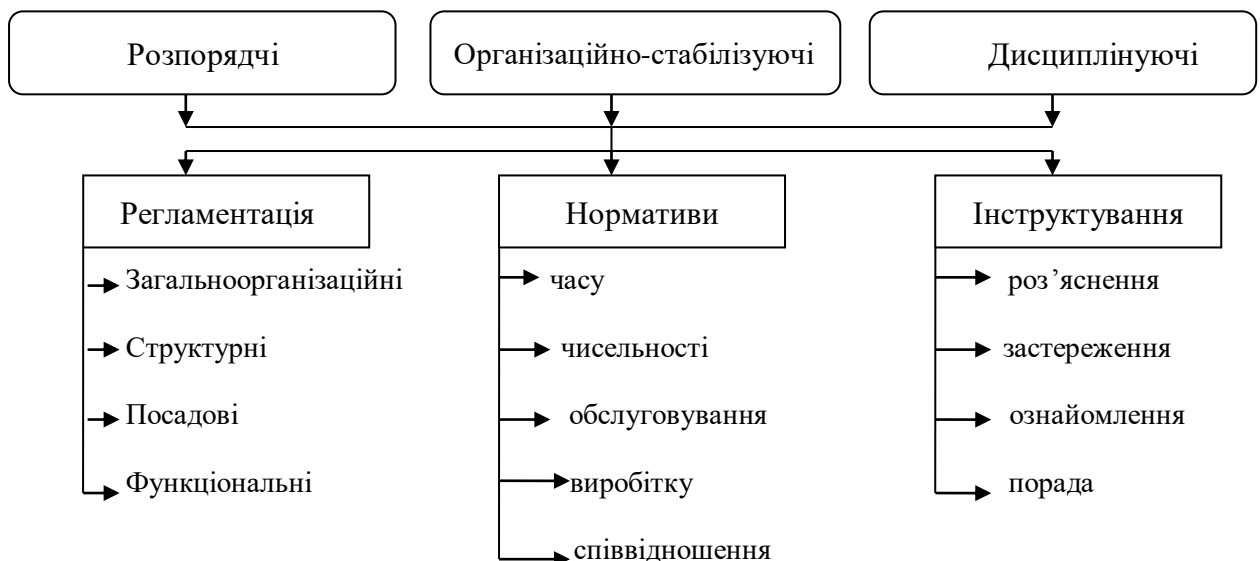


Рис. 9.1 Адміністративні методи управління

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.

Таким чином, адміністративні методи є способом впливу управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненні та знанні як «метод батога». Ефективність і якість управління персоналом відчутна тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується спільно. Це дає можливість спричинитися до розвитку об'єкта в усіх його напрямках задля досягнення високих результатів підприємства.

9.2.1 Організаційні методи управління

До *організаційних методів* належать:

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

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

Об'єктом організаційного регламентування виступає:

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

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

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

Виділяють такі основні види нормування:

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

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

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

9.2.2 Розпорядницькі методи управління

Доречно стверджувати, що на підприємстві, якому притаманний високий рівень організаційного впливу, доведеного до стандарту підприємства і регламентів управління, і висока трудова та виконавча дисципліна, простежується доволі низька потреба у *використанні*

розпорядчого впливу. Ті підприємства, які не довели вплив до стандартів і регламентів, потребують постійного оперативного розпорядчого впливу, і результати їхнього виробництва будуть гіршими.

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 розпорядницьких методів управління є такі:

1. Наказ – документ, у якому сформульовано цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначено виконавців й умови виконання цих завдань, а також визначено посадову особу, що забезпечує виконання.

2. Розпорядження – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань. 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 від наказу: не охоплює усіх функцій підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

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

4. Постанова дійсноється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління.

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

Велике значення для управління виробничим потенціалом підприємства має використання *організаційно-розпорядчих методів*. Об'єктивною основою їх задіяння є організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. *Застосування організаційно-розпорядчих методів впливає на ефективність управління підприємством, а саме:*

1. Завдяки виданню оперативних вказівок, наказів та розпоряджень, що спрямовані на регулювання процесу виробництва, можна пришвидшити оборот сукупного капіталу підприємства, а також збільшити обсяги реалізації продукції.

2. Видання розпоряджень та наказів по роботі зі всіма видами матеріальних запасів дасть змогу перейти до ефективнішого обліку і використання матеріальних запасів з метою пришвидшення їх оборотності; відповідно, зросте значення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів.

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

4. Застосовуючи інструменти організаційно-розпорядчого методу, можна впливати на показники, що характеризують використання основних виробничих фондів.

9.2.3 Дисциплінарні методи управління

Дисциплінарні методи управління – це потужний важіль досягнення результатів поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і скерувати його на рішення конкретних завдань управління. *Ідеальні умови їх ефективності* – високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних спотворень реалізуються нижчими ланками управління. Методами, спрямованими на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада.

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

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

- невиконання або неналежне виконання трудових (службових) обов'язків;
- протиправні дії або бездіяльність працівника;

– порушення правових норм із вини працівника.

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

Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Найчастіше до видів збитку, який треба відшкодувати, належать:

- знищення або псування майна через недбалість працівника;
- втрата документів, обладнання; змушений простій на підприємстві з вини працівника й ін.

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

Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як *попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів*. Обираючи вид адміністративної відповідальності, роботодавець має зважати на ступінь тяжкості вчиненого проступку, заподіяну шкоду, обставини, за яких їх учинено, попередню роботу працівника.

9.3 Адміністративне діловодство в організації

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

За кожним документом, який формує і видає керівництво фірми, стоять люди. З одного боку, керівники, які готують і формують ці документи, з другого – ті, кому ці документи адресовані, хто має їх виконувати, дотримуватись. Адміністративними документами керівник створює механізми, методи, прийоми, завдяки яким він стає причетним до власності (матеріальної, інтелектуальної, духовної, фізичної), яка належить іншим людям.

Щоби завдання, які викладені в документі, були виконані успішно, потрібно, аби виконавці ці завдання розуміли і трактували так, як розуміє і трактує їх автор документа; документ мусить відповідати принципам однозначності, послідовності, несуперечливості і, у разі потреби, аргументованості.

В основі кожного документа лежить певна множина понять. Закон тотожності вимагає, щоб кожне поняття, кожна думка, кожне висловлювання в конкретному міркуванні зберігали той самий, визначений зміст.

Серед логічних помилок, які найчастіше трапляються при використанні простих висловлювань, вирізняються дві групи.

Перша група – помилки через необґрунтоване узагальнення, коли безпідставно вживається загальне висловлення

Друга група – ті помилки, де не враховується різниця між визначеними і невизначеними частковими висловлюваннями.

Інформація, яка закладається в документі, містить не лише прості висловлювання, а радше складні. Найпоширенішими логічними помилками при використанні складних висловлювань є помилки, які пов'язані з неправильним трактуванням логічного змісту сполучників (операторів), за допомогою яких з'єднуються прості висловлювання.

Утворюючи складні висловлювання при формуванні наказів, інструкцій, положень, розпоряджень, укладенні контрактів та інших документів, потрібно ретельно перевіряти істинність простих висловлювань і добре пам'ятати про зміст логічних сполучників, адже лише за таких умов можна правильно сконструювати складні висловлювання.

З іншого боку, коли вивчається інформація, що надійшла ззовні, її слід також уважно вивчати, особливо коли інформація надходить із різних джерел, від підлеглих, які бояться сказати правду, від тих, хто дає інформацію ту, яку хоче почути керівник у заданий момент.

Менеджер має забезпечити гармонійну роботу підлеглих, налагоджувати їхні взаємовідносини, доводити й уміло переконувати їх діяти відповідно до розроблених і чинних розпорядничьких, стабілізуючих і дисциплінарних документів. При цьому кожного разу він має враховувати рівень зрілості колективу.

За ознаками зрілості підлеглих поділяється на чотири рівні:

- низька, коли підлеглі не хочуть брати на себе відповідальність і не можуть через об'єктивні на це причини;
- середня, коли підлеглі готові нести відповідальність, але через свою незрілість не можуть брати на себе цієї відповідальності;
- помірковано висока, коли можуть брати відповідальність, але не хочуть;
- висока, коли можуть брати відповідальність і хочуть нести відповідальність.

Щоб працювати з колективом будь-якого наведеного вище рівня зрілості, менеджеріві самому треба бути високозрілим, адже треба вміти і правильно сформулювати вказівку, і аргументовано переконувати та чітко висловлювати свої думки, і добре володіти методами доведення, переконання тощо.

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

У другому – менеджер основну ставку робить на переконання.

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

9.4 Природа адміністративної влади і стилі керівництва

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу. Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в керівництві є інструментами, які управлінець використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх потреб.

Вплив – це процес і результат зміни індивідом чи соціальною групою поведінки інших людей, їхніх позицій, оцінок і установок. *Механізмом спрямованого впливу* є переконання і навіювання, а механізмом неспрямованого впливу – наслідування і зараження. *Психологічний вплив* – це вплив на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою винятково психологічних засобів: вербальних або невербальних, з наданням їм права і часу відповідати на цей вплив. Важливим чинником впливу керівника на підлеглих є його влада.

Влада (з лат. *autoritas*) – це можливість керівника (або групи керівників) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. ін.) і зворотну владу, яка спрямована на те, щоби стримувати (влада заборони). *У ширшому розумінні влада* – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується *на відносинах субординації*, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління. Надзвичайно важливими є також урахування особистих рис і рівня фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Влада – це здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля. Тому влада виявляється тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої засобами впливу.

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

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

Щоби зрозуміти, на чому ґрунтується влада керівника над підлеглими, потрібно проаналізувати джерела влади. Деякі дослідники у сфері влади й лідерства (керівництва) (Дж. Френч, Б. Рейвен) вирізняють такі джерела:

- *влада, заснована на примусі;*
- *влада, заснована на винагороді;*

- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна влада.

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

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації.

Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати *лідером*. *Лідерство* – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації. *Лідерство* – своєрідний невлонимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань.

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

Лідерство ґрунтується радше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Керівника, який досягнув влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми винятково з цих позицій, називають *формальним лідером*. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою «начальник– підлеглий». Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є доволі пасивною. Ідеальним з позиції інтересів організації вважається поєднання формальних і *неформальних основ влади*. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції крізь призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер– послідовник», які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки «начальник– підлеглий». *Керівник здійснює управління* на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. *Лідер надає право* приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників.

Серед основних відмінностей можна виділити такі:

- лідерство виникає стихійно, а керівника призначають;
- керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, натомість лідерство – на неформальних;
- висування лідера залежить від настрою групи, а керівництво – явище стабільніше;
- керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед творчим здібностям.

Джерелом лідерства є енергійність. Успішний керівник здатний поширювати ентузіазм у працівників для реалізації потенціалу компанії та запровадження змін, заряджає усіх позитивним налаштуванням та переконаннями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини *керівника з підлеглими*.

Світова практика продемонструвала, що *авторитарний керівник* самостійно не здатний здійснити успішні зміни. *Особливість лідера полягає* в тому, що він здатний пристосовувати стилі керівництва відповідно до ситуації. Керівник не може бути компетентним абсолютно у всіх питаннях. Розуміючи це, він мусить створити навколо себе команду, до складу якої мають входити віддані справі співробітники, зовнішні консультанти. У такій команді не можуть бути лише виконавці, її доцільно формувати з ініціативних та «мобільних» людей. Отож лідери необхідні на всіх рівнях організації, що потребує проведення на підприємствах різноманітних тренінгів та навчальних семінарів з метою розвитку лідерських якостей у працівників.

З'ясовано такий основний ефект від виховання лідерських якостей у працівників:

- 1) зменшення відчуття страху підлеглих перед керівниками;
- 2) підвищення рівня ініціативності та творчості;
- 3) поглиблення здатності працівників та менеджерів до аналізу своїх успіхів і невдач;

- 4) розвиток вміння знаходити вирішення непередбачуваних проблем;
- 5) поглиблення та розвиток професійних навичків кожного з працівників;
- 6) підвищення зацікавленості менеджерів середньої ланки в організаційному розвитку.

Запропоновано виокремити *основні риси стилів* керівництва:

- цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);
- гнучкість (змінюється залежно від ситуації);
- адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);
- суб'єктивність;
- об'єктивність;
- актуальність (важливий саме для цього часу);
- динамічність;
- ґрунтуються на характері особистості керівника;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його

можна коригувати та розвивати;

- зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо.

Уміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на ефективність та результативність організації. Керівник повинен до кожної людини знайти підхід, створити сприятливі умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності та бути харизматичним лідером.

Тема 10 АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

- 10.1 Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту
- 10.2 Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією
- 10.3 Організація виконання управлінських рішень
- 10.4 Контроль за виконанням управлінських рішень
- 10.5 Оцінка ризику управлінських рішень

10.1 Прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

Управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської роботи, сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач. Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками: *за термінами, за частотою прийняття, за широтою охоплення, за формами підготовки, за складністю, за регламентацією і т. д.* До управлінських рішень пред'являється ряд вимог:

- ефективність;
- економічність;
- своєчасність;
- обґрунтованість;
- реальність.

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

Процес прийняття управлінського рішення складається з 4-х етапів:

1. Діагностика проблеми.
2. Розробка управлінського рішення.
3. Прийняття управлінського рішення.
4. Реалізація управлінського рішення.

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

1. Ієрархія у прийнятті рішень – делегування повноважень щодо прийняття рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення.

2. Використання цільових міжфункціональних груп, до складу яких запрошують працівників з різних підрозділів і різних підприємств.

3. Використання прямих горизонтальних зв'язків під час прийняття рішень. У цьому випадку інформацію збирають і обробляють без звернення до керівництва вищого рівня. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у стислий термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.

4. Централізація керівництва припускає, що процес ухвалення рішення може знаходитися під керівництвом одного (загального) керівника. Під час розгляду процесу прийняття управлінських рішень адміністрацією необхідно враховувати два моменти:

1) приймати рішення, як правило, легко, але гарне рішення прийняти важко;

2) прийняття рішення – це психологічний процес, тому можна стверджувати, що прийняття рішення має інтуїтивний, заснований на судженнях або раціональний характер.

Інтуїтивне рішення — це вибір, зроблений тільки на підставі впевненості керівника в тому, що він правильний.

Рішення, засноване на судженнях, – це вибір, обумовлений знаннями і накопиченим досвідом керівника. Спектр методів, що застосовуються для розробки альтернатив управлінських рішень, їх оцінки і вибору найбільш оптимального рішення досить широкий: *неформальні методи* (евристичні), *колективні методи* (метод «мозкового штурму», метод Дельфі та ін.), *кількісні методи, якісні методи, графічні методи*.

10.2 Форми розробки і реалізації управлінських рішень адміністрацією

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

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

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

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

Акт – рішення широкого кола державних і громадських організацій.

Наказ (письмовий або усний) – це рішення керівника, наділеного владою у підприємстві або його великому підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими і може готуватися з питань, що входять у компетенцію керівника.

Розпорядження – це рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями. Розпорядження зазвичай стосується питань технології, організації праці і техніки безпеки.

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

Інструкція – рішення, що встановлює порядок і спосіб виконання яких-небудь дій.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із вказівкою взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності.

Угода – рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру для якої-небудь діяльності.

План – рішення, що відображає цілі і конкретні задачі діяльності, засоби, методи і час їх реалізації.

Контракт – рішення, зазвичай комерційного характеру, про проведення спільних робіт із вказівкою взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди.

Оферта – рішення, звичайно комерційного характеру, про пропозицію конкретній (кожній) особі укласти угоду на зазначених умовах. Оферта є однією стороною контракту.

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

Положення – рішення, що представляє собою набір законів, правил і інструкцій, що регламентують яку-небудь діяльність.

Правила – рішення, що враховує традиції підприємства і являє собою набір запропонованих для виконання сталих норм поведінки і діяльності визначених груп працівників.

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

Форми реалізації управлінських рішень – це ділова бесіда, розпорядження, переконання, роз'яснення, примус, наставляння, повідомлення, особистий приклад, навчання, порада, ділові ігри (тренінги), наради, засідання, звіт, ділове слово.

Розпорядження – офіційне повідомлення якій-небудь посадовій особі про обов'язкове виконання приведеного рішення у встановлений термін.

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

Переконання – ділова бесіда, проведена керівником з метою домогтися у підлеглого необхідних міцних поглядів або понять щодо змісту управлінського рішення для його виконання.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Засідання – вузько професійні наради для вирішення в основному організаційних питань

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

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

Форми розробки управлінських рішень Указ Закон Наказ Розпорядження Вказівка Положення Протокол Інструкція Правила Угода Договір Контракт Оферта Акцепт Акт План Модель Розпорядження Переконання Роз'яснення

Форми реалізації управлінських рішень Розпорядження Переконання Роз'яснення Примус Наставляння Повідомлення Ділова бесіда Особистий приклад Навчання Порада Ділова гра Народа Засідання Звіт Ділове слово.

10.3 Організація виконання управлінських рішень

Прийняття рішення часто визначають як вибір між двома або більше альтернативами. Однак насправді це процес збору й обробки інформації, розробки альтернатив і вибору однієї з них, і найголовніше – це виконання рішення. Без останнього даний процес узагалі не має сенсу. Організувати виконання рішення – важка задача, що потребує знання людей, їх можливостей, методів виконання. Організація виконання рішень – специфічна діяльність керівника, що завершує цикл управління. Якщо на етапі підготовки і прийняття рішень керівник оперує уявними

поняттями, то під час виконання рішення він зустрічається з реальною ситуацією, що дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди слід враховувати, що керівник організовує не свою діяльність, а роботу інших людей. При організації виконання рішення вирішуються такі *основні задачі*:

1) Доведення рішень до виконавців починається з розподілу альтернатив на групові й індивідуальні задачі і підбору виконавців. Кожний співробітник одержує персональну конкретну задачу, що відповідає його службовим обов'язкам і залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів. Рішення грамотно сформульоване, виконавець його добре усвідомив, мав досить ресурсів для його виконання, але він сам не мав внутрішньої згоди з варіантом рішення, який йому запропонував керівник. Виконавець у цьому випадку може мати свій більш ефективний, на його думку, варіант вирішення цієї проблеми. Тому виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- рішення недостатньо чітко сформульоване керівником;
- рішення ясне і чітко сформульоване, однак виконавець його недостатньо усвідомив;
- рішення чітко сформульоване, виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і можливостей для його виконання. Таким чином, ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від того, як це рішення доведене до виконавців, і від особистих якостей керівників і виконавців.

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

1. Повнота моделі рішення описує її відповідність задуму керівника, його рішенням і поставленим керівником задачам, а також – змісту, структурі й умовам виконавської діяльності. Добре було б, якби модель була такою, щоб виконавець міг уявити всі деталі майбутньої роботи.

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

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

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

5. Узгодженість моделі рішення потрібна тому, що часто виконавець діє один, тому його дії з питань часу, місця і т.п. повинні бути узгоджені з діями інших виконавців, що вирішують інші задачі.

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

7. Гнучкість моделі – критерій, що ніби суперечить попереднім факторам. Однак у природі не існує незмінних структур, що є абсолютно жорсткими. Тому проблема полягає у тому, щоб обрати оптимальне співвідношення між стабільністю (нерухомістю) і гнучкістю моделі.

3) Створення оптимальної структури комунікацій між виконавцями і керівниками.

Комунікаційна мережа – це поєднання певним чином індивідів, що беруть участь у комунікаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа включає потоки послань або сигналів між двома або більше індивідами. Комунікаційна мережа, що створюється керівником, складається з *вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків*:

- *вертикальні зв'язки* будуються за лінією керівництва від начальника до підлеглих;
- *горизонтальні зв'язки* здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами підприємства: між заступниками, між начальниками відділів, між підлеглими;
- *діагональні зв'язки* – це зв'язки з іншими начальниками і з іншими підлеглими. Мережа цих зв'язків створює реальну структуру підприємства. У залежності від того, як побудовані комунікаційні мережі, діяльність з реалізації управлінських рішень може відрізнитися більшою або меншою ефективністю.

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

1. У ланцюговій комунікаційній мережі рішення, передане з одного кінця ланцюга на іншій, стає відомим усім виконавцям і усіма обговорюється. Усі зв'язки у такій комунікації

однакові, а командний стиль керівництва відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

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

– відношення координації;

– виражена командна дія;

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

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

10.4 Контроль за виконанням управлінських рішень

Контроль виконання рішень є кінцевою стадією управління. *Головне призначення контролю* полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також своєчасному вживанні заходів щодо їх ліквідації. У процесі контролю початкові цілі підприємства можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень.

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

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

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

3. Орієнтуюча функція контролю дозволяє керівнику спрямовувати зусилля на об'єкти підвищеної уваги керівника.

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

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

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

Контроль може здійснюватися у двох *варіантах*: за результатами і за попередженням. *Контроль за результатами* здійснюється на базі організаційної, технічної, економічної, фінансової й іншої документації. Оцінюється відхилення фактичного результату від планового, зафіксованого у відповідних документах. Шляхом корегувань управлінського рішення можна поступово, «цикл за циклом» його удосконалювати, аналізуючи попередній результат розробки або реалізації (рис. 10.1).

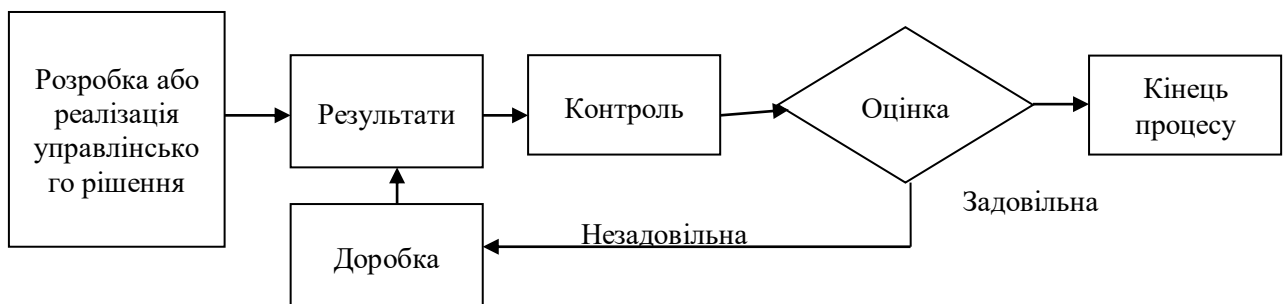


Рис. 10.1 Схема процесу контролю за результатами

Контроль за попередженням здійснюється на базі норм, стандартів і правил до початку або у процесі розробки або реалізації управлінського рішення. Він може бути застосовний до будь-якого підприємства і характеризує високий професіоналізм управлінського ремесла.

10.5 Оцінка ризику управлінських рішень

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

невизначеності спричиняє ризик, за відсутності такої необхідності немає ризику. Отже, необхідність прийняття рішення є суб'єктивною причиною появи ризику.

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

Під невизначеністю розуміють стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому.

Вплив ризику на прийняття управлінських рішень проявляється через *певні принципи*:

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

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

Зовнішні ризики виявляються в економічних проблемах країни.

Внутрішні ризики є об'єктами аналізу та управління для керівництва суб'єкта господарювання, що вирішують завдання підвищення ефективності його функціонування. Загальну класифікацію факторів ризику підприємства наведено в табл. 10.1.

Ризик-захищеність підприємства проводиться в *трьох напрямках*:

- фінансової діяльності,
- інвестиційної діяльності та
- операційної діяльності.

Стосовно ризик-захищеності фінансової діяльності варто зауважити, що йдеться про фінансову стійкість підприємства, яка визначається на основі великої групи фінансово-економічних показників і передбачає рентабельність і самофінансування діяльності, фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 10.1

Сукупність факторів ризику

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

регіоні; – посилення конкуренції серед суб'єктів фінансового ринку; - нерозвиненість інфраструктури в регіоні.	недостовірність; – юридичні помилки; – невідповідність обраної стратегії розвитку викликам ринку та його змінам; - відсутність диверсифікації клієнтської бази.
--	--

Інвестиційна діяльність підприємства має найвищий ступінь ризиковості, адже саме завдяки прогнозованим та обґрунтованим рішенням апарату управління забезпечується отримання доходу від таких операцій. Ризик-менеджмент інвестиційної діяльності спрямований на підвищення привабливості інвестицій і націлений на зниження втрат від ризикових операцій або взагалі їх уникнення.

Ризик-захисність операційної діяльності підприємства пов'язаний з основною діяльністю підприємства, ключовими елементами якої є реалізація товарів, робіт (послуг) з проведення маркетингової стратегії підприємства. Розглядаючи важливі показники оцінки ризику, варто на початку з'ясувати зони ризику за величиною втрат (див. рис. 10.2).

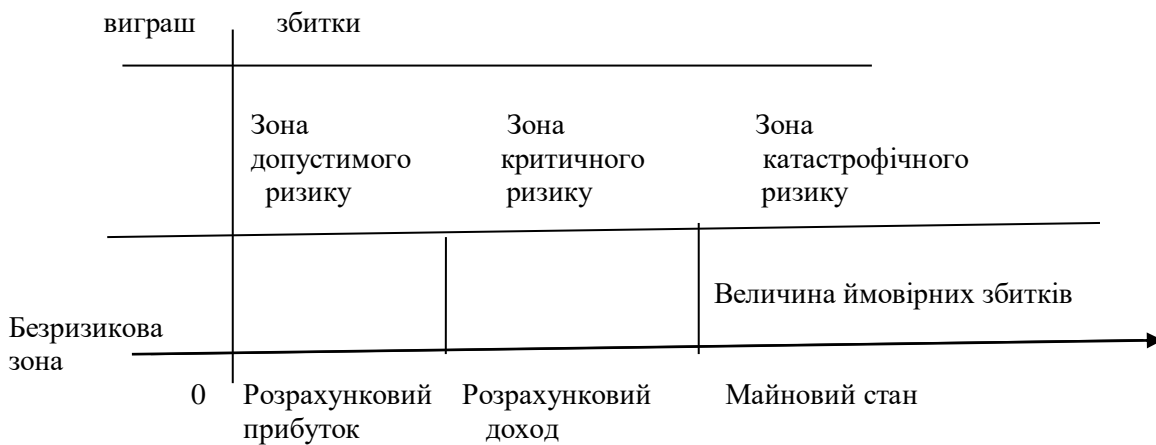


Рис. 10.2 Схема зон ризику

Безризикова зона – це зона, де втрати відсутні, тобто має місце переважання прибутку. *Зона допустимого ризику* не позбавляє суб'єкта підприємницької діяльності отримувати прибуток, який є вищим за наявні втрати, що надає сенсу відповідному виду економічної діяльності, яку проводить суб'єкт господарювання.

Зона критичного ризику характеризується можливістю втрат, які перевищують величину очікуваного прибутку, щодо величини розрахункового доходу.

Окрім критичного, доцільно розглянути ще одну зону ризику – *катастрофічну*. Зона катастрофічного ризику є зоною втрат, що за своєю величиною перевершують критичний рівень і за своїм максимумом можуть досягати величин, рівної майновому стану підприємства.

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

Ефективність оцінки ризику істотно залежить від:

1. Розвиненості й точності розрахункової методики.
2. Залучених коштів для застосування методики на практиці.
3. Кваліфікації й компетентності експертів, що здійснюють аналіз ризику.
4. Організації аналізу ризику: вибір об'єктів для аналізу, фінансування експертизи й способи залучення найбільш кваліфікованих фахівців для експертизи.

Виокремлюють такі *етапи проведення аналізу ризику*:

1. *Планування й організація робіт.*
2. *Ідентифікація небезпек.*
3. *Оцінювання ризику.*
4. *Розробка рекомендацій для управління ризиком.*

Розробляючи заходи зі зменшення ризику, потрібно зважати, що:

- найперше розробляються й впроваджуються найпростіші та пов'язані з найменшими витратами рекомендації, спрямовані на підвищення безпеки;

- ступінь зниження ризику, що може бути досягнутий завдяки впровадженню тієї чи іншої рекомендації, як правило, заздалегідь не відомий;
- ресурси, котрі направляють на зменшення ризику, обмежені; – на розробку кожної рекомендації затрачається багато часу й коштів;
- значне вкладення коштів з метою додаткового зниження незначного ризику є недоцільним.

На практиці для деякої формалізації прийняття рішень в умовах невизначеності найчастіше застосовують *теорію ігор*. Це є математична теорія конфліктних ситуацій. *Завдання такої теорії* – розробка рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового «конфлікту».

Для забезпечення можливості математичного аналізу гри повинні обов'язково мають бути розроблені:

- 1) правила гри;
- 2) система умов, що регламентує:
 - можливі варіанти дій гравців;
 - обсяг інформації кожної сторони про поведінку іншої сторони;
 - підсумок гри, до якого призводить певна сукупність ходів.

Практикуються два *підходи до прийняття рішення* в умовах невизначеності:

1. Особа, яка приймає рішення, може використати наявну в неї інформацію, власні судження і досвід для ідентифікації своїх припущень щодо ймовірностей тих чи інших можливостей зовнішніх умов, у яких опиниться його компанія, а також для оцінки одержаних при кожній зовнішній умові результатів у кожній наявній стратегії.

2. Якщо ступінь невизначеності дуже високий, то особа, яка приймає рішення, воліє не робити припущень щодо ймовірностей різних зовнішніх умов, або не враховує ймовірності, чи розглядає їх як рівні, що практично є те саме. Якщо застосовується такий підхід, то для оцінки передбачуваних стратегій існує кілька критеріїв рішення:

1. *Критерій Лапласа*. Критерій Лапласа використовується в умовах недостатньої інформації про явище, стосовно якого приймається рішення.

2. *Критерій Вальда*. Критерій Вальда вважається фундаментальним критерієм. Застосування цього критерію характерне для обережної особи, яка орієнтується на найгірші умови і в такий спосіб повністю запобігає ризику. Можна застосовувати у випадках, коли помилки при виборі стратегії поведінки можуть призвести до катастрофічних наслідків, а також коли рішення можна застосовувати тільки один раз і в майбутньому його вже не вдасться змінити.

3. *Критерій Байеса*. Критерій Байеса ґрунтується на припущенні, що є відомими ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища. Коли перед особою, яка приймає рішення, виникає задача вибору, то інколи з минулого досвіду стає відомою ймовірність настання подій, а у крайньому разі доречно звернутися до експертів. Використання цього критерію передбачає дещо вищий рівень поінформованості про проблему.

4. *Критерій Севіджа (ризик)*. Критерій Севіджа орієнтований на мінімізацію жалю з приводу втраченої вигоди і допускає розумний ризик заради отримання додаткової вигоди. Розрахунок критерію складається з чотирьох етапів:

- а) знаходять кращий результат кожної граfi (максимум);
- б) визначають відхилення від кращого результату кожної окремої граfi. Отримані результати утворюють матрицю ризику (жалю), тому що її елементи – це недоотримана вигода від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку альтернатив;
- в) для кожного рядка матриці жалю знаходять максимальне значення;
- г) обирають рішення, за якого максимальний жаль буде меншим, аніж за інших рішень.

Критерій використовується тоді, коли треба обрати стратегію захисту об'єкта від занадто великих утрат.

5. *Критерій Гурвіца (песимізму-оптимізму)*. Вибір альтернативи на основі критеріїв Вальда і Севіджа – дуже обережне рішення, так би мовити, рішення перестраховальника і песиміста, хоча у критерія Севіджа є дещо інша підстава для песимізму, аніж у критерія Вальда. Видається логічним під час вибору керуватися не крайніми поглядами, а деяким компромісом. Таке компромісне правило вибору в умовах повної невизначеності запропонував Л. Гурвіц.

Кількісне оцінювання рівня ризику – це важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також встановлення меж допустимого ризику для окремих операцій, організаційних підрозділів і фінансової установи загалом. Водночас необхідно оцінити й ризики освоєння нових ринків, продуктів і напрямів діяльності. Методи

оцінки ризику формалізують процес вимірювання та розрахунків, мають визначати три основні компоненти ризику:

- розмір (величину) – суму можливих втрат;
- ймовірність настання негативної події;
- тривалість періоду впливу ризику.

Для оцінки величини цінних фінансових ризиків господарюючого суб'єкта здебільшого використовують три групи показників:

- статистичні величини (стандартне відхилення, варіацію, дисперсію, коефіцієнт β);
- непрямі показники ризиковості діяльності, обчислені зазвичай у формі фінансових коефіцієнтів за даними публічної звітності;
- аналітичні показники (індикатори), призначені для оцінки виду в процесі внутрішнього аналізу діяльності господарюючого суб'єкта.

Оцінка величин нецінових фінансових ризиків є завжди суб'єктивною, заснованою на методах експертних оцінок і методах аналітичного прогнозування розвитку ситуацій.

Тема 11 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

- 11.1 Роль, значення і класифікація управлінської інформації
- 11.2 Джерела і канали інформації
- 11.3 Вимоги до інформаційного забезпечення
- 11.4 Операції, які проводяться з управлінською інформацією
- 11.5 Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації
- 11.6 Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства

11.1 Роль, значення і класифікація управлінської інформації

Слово «інформація» у широкому змісті означає опосередковане знання про навколишню дійсність. Використовується інформація з метою задоволення зацікавленості, підвищення кваліфікації, прийняття рішень.

Інформація в менеджменті – це сума потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, що дозволяє комплексно оцінити причини виникнення і розвитку цієї ситуації. Інформація дозволяє вибрати оптимальне управлінське рішення, виходячи з конкретної ситуації, і здійснювати систематичний контроль за його виконанням.

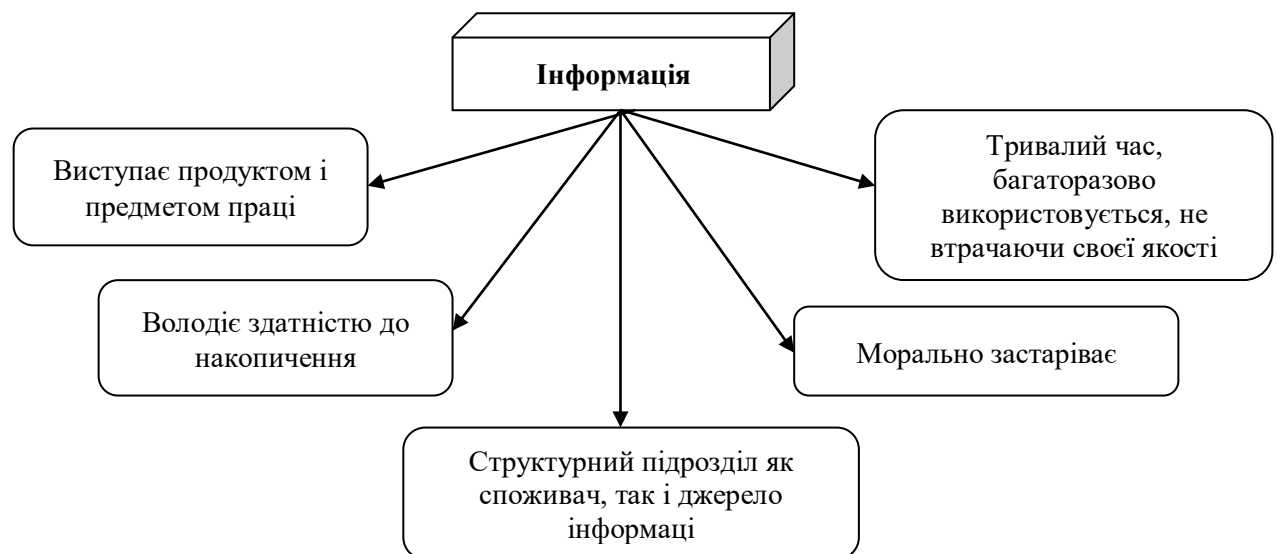


Рис. 11.1 Загальна характеристика інформації

Інформацію можна трактувати як сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань менеджера про процеси, події чи явища в їхньому взаємозв'язку

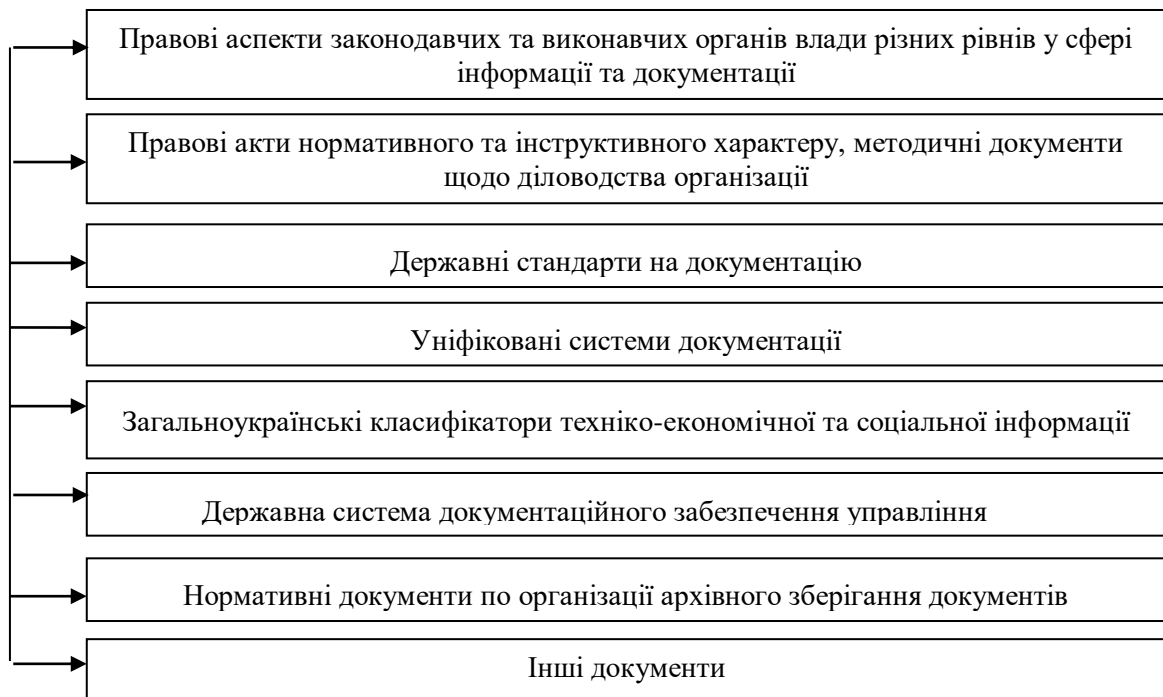


Рис. 11.2 Нормативно-правова база діловодства

Основними вимогами до інформації є такі:

- Достовірність
- Повнота
- Оперативність
- Системність
- Комплексність
- Об'єктивність
- Необхідність
- Регулярність і ритмічність
- Цілеспрямованість

Роль інформації неоднакова для різних етапів процесу управління. Так, при визначенні мети діяльності важливі такі елементи, як повнота інформації, її свіжість, корисність: чим більше відомостей використано, тим об'єктивніше вибирається мета.

Інформація як один з основних факторів здійснення управлінського процесу володіє деякими особливостями:

- виступаючи на визначеному етапі управління як продукт праці, на наступному етапі вона виступає як предмет праці (структурні підрозділи є як споживачами, так і джерелами інформації);
- інформація може довгостроково і багаторазово застосовуватися;
- при використанні інформація не втрачає своїх споживчих властивостей;
- інформація може бути представлена в різних формах;
- корисність інформації визначається не тільки цінністю закладених у ній відомостей, але ще й умінням одержувача нею скористатися;
- інформація має властивість накопичуватися;
- інформація втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, тобто з часом морально застаріває;
- інформацію просто тиражувати і використовувати одночасно в декількох місцях у різних, навіть протилежних, цілях;
- виробництво інформації – складний і трудомісткий процес.

З позицій кібернетики управління – це наука про протікання інформаційних процесів. Таким чином, процес управління зводиться до роботи з інформацією, що використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримки системи в стані упорядкованості і реалізації задач.

Фахівці-керівники під інформацією розуміють не всякі відомості про об'єкт управління, а лише прийняті, осмислені й оцінені як корисні для рішення тих чи інших задач. Розходження між даними й інформацією полягають у тому, що дані – це просто фактичний матеріал (сирі факти), а інформація – оброблені дані, представлені у формі, придатній для організації контролю й ухвалення рішення. З цієї точки зору дані, що містяться в звітах, таблицях чи у комп'ютерах, називаються інформацією тільки з того моменту, коли вони використовуються в процесі управління і починають використовуватися для досягнення мети.

Інформація – це дані, у яких є споживач, який застосовує їх для активного впливу на систему, її регулювання і розвиток. Інформація – це влада, і нерідко менеджери приховують або притримують її для посилення своїх позицій і підвищення статусу.

Класифікація управлінської інформації

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують:

- за характером, сферами виникнення і призначенням;
- змістовною ознакою; – організаційною ознакою;
- функціональною ознакою;
- рівневою ознакою;
- періодичністю надходження;
- відношенням до процесу обробки;
- місцем виникнення (зовнішня і внутрішня інформація);
- типом зроблених нею змін (інформація, що інформує, що інструктує і мотивує);
- способами передачі;
- характером носіїв (документована і недокументована).

За характером, сферами виникнення і призначенням інформацію поділяють на три великих класи: *науково-технічну, обліково-статистичну й управлінську.*

Науково-технічною інформацією є результати наукових досліджень, нові знання, відомості про винаходи, наукові дослідження, патенти, технічні новинки як своєї організації, так і партнерів і конкурентів.

Обліково-статистична інформація створюється як узагальнення даних про факти і явища, що відбулися, відбуваються чи можуть відбутися.

Управлінська інформація – сукупність відомостей про стан суб'єкта управління, об'єкта управління і зовнішнього ринкового середовища. Це інформація, необхідна для організації управління підприємством чи організацією. Вона, у свою чергу, класифікується за призначенням: *планова, обліково-бухгалтерська, звітна, статистична, виробничо-оперативна, розпорядницька, довідкова, нормативна, облікова і позаоблікова інформація.*

До управлінської відносять і економічну інформацію.

Розрізняють такі *основні її види:*

- кон'юнктурна, що характеризує стан ринку: рівні цін на товари і послуги, курси валют, біржові котирування, рівень інфляції, величина дивідендів;
- комерційна, яка містить сукупність відомостей про попит та пропозицію, про ціни на товари і послуги та їх якість, про конкурентів, маркетингові дослідження;
- науково-технічна: досягнення в науці і техніці, ноу-хау, патенти, ліцензії;
- зовнішньоекономічна: обсяги імпорту/експорту, ціни, якість, конкуренція, вплив на внутрішній ринок;
- статистична: динаміка кількісних і якісних змін в економіці за визначений період часу;
- соціальна: зайнятість, кількість безробітних, професійна підготовка, розміри допомоги безробітним, ціни на споживчі товари.

За змістовною ознакою інформацію класифікують:

- за об'єктами відображення: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси;
- сферами: будівництво, транспорт, торгівля, освіта, наука, культура, охорона здоров'я ...;
- ступенем обробки: первинна і вторинна інформація;
- формою представлення даних: кількісна й описова;
- кратністю використання: одноразова і дубльована;
- адресністю: передана і прийнята;
- типами відносин: економічна, соціальна, технічна, організаційна;

– ступенем відкритості: відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна).

За організаційною ознакою розрізняють:

– систематизовану інформацію: регламентовану за змістом показників, адресами, періодичністю, термінами передачі, формами представлення, складом відправників і одержувачів;
– несистематизовану інформацію: епізодичну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми подіями, а також випадкову і безадресну. Функціональні ознаки класифікації.

У залежності від того, які функції управлінського процесу забезпечує інформація, розрізняють:

– вихідну інформацію, що кладуть в основу планів і рішень;
– організаційну (координуючу), що використовується при реалізації рішень, виконанні конкретних організаційних дій;

– регулюючу – розпорядження, норми, правила, рекомендації;

– обліково-контрольну, яку одержують на завершальному етапі циклу управління.

Рівневі ознаки визначають напрямки інформаційних потоків:

– вертикальна інформація, що циркулює між суб'єктом управління і об'єктом управління;

– горизонтальна інформація забезпечує обмін між суміжними відділами, службами. За періодичністю надходження розрізняють регулярну й епізодичну інформацію. Регулярна інформація утворюється з планових і облікових даних. Вона буває:

– постійною, яка зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, плани рахунків);

– умовно-постійною, яка зберігає своє значення протягом визначеного періоду часу;

– перемінною, яка характеризує стан об'єкта на конкретний момент часу.

Епізодична інформація формується в міру необхідності.

Стосовно процесу обробки розрізняють первинну і вторинну інформацію.

До первинної інформації відносять дані первинного обліку, обстежень, спостережень, опитувань, інвентаризації.

Вторинна інформація – це первинна інформація, що пройшла визначену стадію обробки, а також дані, уже кимось використані.

Важливою класифікаційною ознакою інформації є ступінь її відкритості/закритості.

Відкрита та закрита інформація Проблема пошуку і збору необхідної зовнішньої інформації пов'язана, в першу чергу, із доступністю інформації, тобто з умовами і витратами на одержання тих чи інших відомостей.

Звичайно за ступенем закритості управлінську інформацію підрозділяють на відкриту, службову, конфіденційну й інформацію, що складає комерційну таємницю.

Відкрита інформація. Близько 70% даних і відомостей про організацію можна одержати з відкритих джерел. Іншими словами, основна частина необхідних відомостей, що є зовнішньою інформацією, може бути отримана з відкритих джерел без використання спеціальних заходів і істотних витрат.

Службова інформація. Приблизно 15% необхідних зовнішніх даних носять характер так званої службової інформації, призначеної тільки для ознайомлення співробітників своєї організації.

Конфіденційна інформація – відомості, повідомлення, що знаходяться у володінні, користуванні чи розпорядженні окремих юридичних і фізичних осіб і поширюються за їхнім бажанням. Близько 10% усієї необхідної зовнішньої інформації складають дані і відомості конфіденційного характеру.

Комерційна таємниця – найбільш закрита інформація. У відповідності зі ст. 30 Закону України —Про інформацію комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробничою, технологічною інформацією, управлінням фінансами й іншою діяльністю підприємств, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. До комерційної таємниці також відносять банківську.

Ступінь відкритості власної інформації визначає керівництво фірми чи організації. Службова і конфіденційна інформація захищається нормативними актами фірми, банку, підприємства. За її розголошення передбачається адміністративна відповідальність.

На державному рівні інформація класифікується відповідними нормативними документами.

11.2 Джерела і канали інформації

Джерелом науково-технічної інформації є науково-технічна література, патенти, проектно-конструкторська і технологічна документація.

Джерелом обліково-статистичної інформації служить діяльність адміністративно-господарських структур.

Управлінська інформація виникає безпосередньо в процесі управління. Міститься вона, як правило, у першоджерелах і у вторинних джерелах інформації. Першоджерела – це договори, заявки, замовлення, інструкції, накази, розпорядження, рішення, інтерв'ю. Вторинні джерела інформації – це перероблена, інтерпретована, узагальнена чи супроводжувана коментарями первинна інформація.

До планових джерел управлінської інформації відносять усі типи планів, що розробляються на підприємстві: *стратегічні (перспективні), середньострокові (тактичні) і поточні (оперативні)*, а також *нормативні матеріали, кошториси, цінники, проектні завдання*.

Джерела управлінської інформації облікового характеру – це всі дані, що містять документи бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, всі види звітності і первинна облікова документація. Головна роль тут належить бухгалтерському обліку і звітності, де найбільш повно відбита господарська діяльність, її хід і результати. Особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність, оскільки вона відбиває події, що відбулися. Оперативно-технічна інформація містить систему показників, що відображають стан об'єкта на визначену дату.

Позаоблікові джерела управлінської інформації – це документи, що регулюють господарську діяльність.

До таких джерел відносять:

- офіційні документи, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності;
- господарсько-правові документи;
- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу;
- технічну і технологічну документацію;
- матеріали, що відносяться до сфери діяльності підприємства, отримані по радіо, телебаченню, з Інтернету, їхніх друкованих видань;
- матеріали спеціальних обстежень стану виробництва (хронометраж, виміри, фотографії);
- усну інформацію, отриману в ході спілкування з персоналом підприємства.

Система зовнішньої інформації – це дані статистики, періодичних і спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, агентурні дані, а також офіційні і господарсько-правові документи (позаоблікові джерела).

Джерелами первинної інформації є результати власних спостережень і досліджень, отримані шляхом опитувань чи вивченням матеріалів і документів.

Джерела вторинної інформації – це періодичні видання, книги і монографії, різні дослідницькі структури.

У залежності від характеру цілей діяльності виділяють стратегічні, тактичні і поточні рішення.

Стратегічні (перспективні) рішення встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період, впливають на долю організації, її розвиток і життєздатність. Розробляючи *тактичні* (найближчі) рішення, вибирають найкращі засоби для досягнення цілей. *Поточні (оперативні)* рішення спрямовані на досягнення найближчих цілей: забезпечення просування вперед в оптимальних умовах, уникаючи перешкод і максимально скорочуючи шлях.

Для надійного інформаційного забезпечення стратегічних рішень визначають три сфери спостереження:

- безпосередня, яка містить у собі все, що прямо пов'язано з діяльністю організації;
- сфера впливу, що містить у собі все, що може вплинути на дії організації;
- сфера інтересів, що включає напрямки діяльності, якими організація поки не займається, але може зайнятися в майбутньому, а також ті сфери діяльності, що можуть вторгнутися в основну сферу діяльності організації.

Доцільність такого розподілу сфер спостереження (збору інформації) полягає у тому, що в полі зору знаходяться сфери, де можна знайти найбільш сприятливі можливості і звідки можна чекати найбільшої небезпеки.

Тактичні рішення спрямовані на вибір найкращих засобів досягнення цілей, що пов'язано зі спостереженням за станом навколишнього середовища і своєчасним виявленням його змін, у

першу чергу факторів, зміна яких може викликати середньостроковий вплив на діяльність організації.

Для прийняття *оперативних рішень* потрібна свіжа, точна, надійна і цілеспрямована інформація про стан навколишнього середовища, оскільки йдеться про максимально швидке, без найменшого зволікання, реагування.

Сфера спостереження для одержання *зовнішньої інформації* в цьому випадку – найближче оточення організації, за яким спостерігають постійно і з підвищеною увагою.

Всі джерела зовнішньої інформації доцільно згрупувати в такий спосіб:

– «законодавство» – вся інформація з законодавства, що торкається діяльності організації, а також інформація про діяльність органів, що розробляють і приймають нові законодавчі положення;

– «конкуренти» – вся інформація з реальних і потенційних конкурентів організації;

– «ринок» – уся ринкова інформація, запити, смаки і переваги споживачів, канали збуту, рівні цін, курси валют, біржові котирування, попит, пропозиція;

– «ресурси» – вся інформація з матеріально-технічних ресурсів, необхідних для нормальної діяльності організації (фінанси, сировина, устаткування, робоча сила);

– «технології» – вся інформація з виробництва і споживання товарів чи послуг (або їхніх замінників), аналогічних тим, що виробляє організація;

– «загальні тенденції» – політична, економічна, соціальна, демографічна, екологічна й інша інформація, що так чи інакше може вплинути на умови діяльності організації.

Кожна група джерел може дати інформацію для ухвалення рішення будь-якого рівня. Усе залежить від того, який зміст інформації, які зміни в зовнішньому середовищі вона викликає, як вплине на досягнення цілей організації.

Каналом інформації називають цілеспрямований рух інформації від джерел до споживачів (користувачів). *Основні вимоги* до організації каналів внутрішньої інформації:

– усунення дублювання інформації;

– мінімізація маршрутів її проходження;

– адресність потоків інформації.

Найбільш уживаними каналами поширення інформації є *пошта, телефон, комп'ютерні мережі, радіозв'язок, телебачення, телекс і телефакс*.

Пошта охоплює близько 60-80% обсягу світової інформації завдяки таким її достоїнствам, як надійність і можливість одночасного пересилання великих обсягів. *Недоліки*: односпрямованість, повільність, можливі непоправні втрати. Телефон має такі достоїнства, як висока захищеність, оперативність, комфортабельність, мобільність. *Недолік*: низька швидкість передачі інформації.

Інтернет, електронна пошта, комп'ютерні мережі широко поширені завдяки високій швидкості і надійності передачі великих обсягів інформації різного виду, а також у зв'язку з масовою комп'ютеризацією фірм і організацій. *Недоліки*: висока вартість, займає телефонну лінію.

Радіозв'язок дозволяє охопити великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. *Недоліки*: висока вартість, відсутність зворотного зв'язку, невисока швидкість передачі.

Телебачення дозволяє охопити аудіовізуальною інформацією великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. *Недоліки*: висока вартість (приблизно в 10 разів вище, ніж радіозв'язок), відсутність зворотного зв'язку, а також те, що підготовка інформаційних матеріалів вимагає високого професіоналізму.

Телекс – міжнародна мережа абонентського телеграфування, обладнана автоматичними телеграфними станціями. Характеристики аналогічні характеристикам телетайпу. Телефакс відтворює форму переданого документа. Швидкість передачі невисока. *Недоліки*: займає телефонну лінію, використання обходиться в 2-3 рази дорожче телекса.

Носії інформації. Найчастіше до категорії носіїв інформації відносять людей, документи, технічні засоби і зразки продукції.

Люди – найбільш цінне джерело інформації.

Документи – це найбільш розповсюджена форма носіїв інформації. До цього виду носіїв відносяться законодавчі й інші нормативні акти, періодична преса, звіти фірм за підсумками діяльності за визначений період, балансові звіти, систематизована інформація статистичних органів, торговельних палат, кредитнодовідкових, аудиторських та інших спеціалізованих фірм, каталоги товарів і послуг, рекламні проспекти, ділове листування, довідки, накази, описи, анотації.

Технічні засоби – пристрої, за допомогою яких знімається, копіюється, прослухується, записується і передається інформація. Це кіно- і фотокамери, сканери, магнітофони, диктофони, прикінцеві пристрої комп'ютерів, телевізійної і радіоапаратури.

Промислові зразки – продукти виробництва підприємства. Вони концентрують у собі одночасно конструктивну, технологічну, споживчу й іншу інформацію.

Чутки – специфічний неформальний канал і одночасно носій управлінської інформації. Це форма міжособистісної комунікації, що має ряд істотних особливостей і достоїнств. Чутки являють собою продукт творчості персоналу підприємства, що намагається пояснити складну, емоційно значиму для нього ситуацію у випадку відсутності чи недостачі офіційних відомостей.

11.3 Вимоги до інформаційного забезпечення

Професійно і вчасно зібрана й оброблена управлінська інформація в ідеалі повинна:

- підказувати менеджеру, коли варто прийняти те чи інше рішення;
- вказувати, як це краще зробити;
- забезпечувати сигнали про необхідність діяти.

Інформація є цінною тільки тоді, коли вона може використовуватися, якщо ж вона не служить для ухвалення рішення, то вона є безпредметною.

На практиці нерідко проблемою стає не недостатність, а надлишок інформації.

Збирати треба лише ту інформацію, яка виявиться корисною для прийняття майбутніх рішень, тому для одержання належної зовнішньої інформації необхідно ретельно вибирати сфери спостереження, обумовлені насущними потребами, тобто поставленими цілями.

При проектуванні і розробці інформаційної системи варто враховувати такі *фактори*:

- здібності, звички, рівень освіти, емоційність працівників апарату управління;
- інтерпретація інформаційного повідомлення відправником і інтерпретація його одержувачем, що можуть істотно відрізнятись;
- міжособистісні відносини, що нерідко бувають складними, упередженими чи неясними;
- стан системи комунікацій між підсистемами;
- стан контактів із зовнішнім середовищем організації;
- політика вищого керівництва.

Для того, щоб інформація ефективно виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати таким *вимогам*, як точність, періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), важливість (корисність), зрозумілість, свіжість, порівнянність, конфіденційність і готовність до використання.

Точність інформації означає, що вона повинна адекватно відображати процес функціонування системи.

Періодичність надходження інформації полягає в тому, що вона вчасно надходить до споживача. Своєчасність (оперативність) надходження управлінської інформації полягає в її здатності задовольнити потреби користувача в потрібний момент і до визначеного терміну, щоб забезпечити ухвалення оптимального рішення.

Повнота інформації означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації, вибору лінії поведінки й ухвалення рішення на визначеному рівні управління.

Важливість (корисність) інформації полягає в тому, що вона створює вигідні умови для ухвалення управлінського рішення й одержання ефективного результату. Це значить, що в потоку інформаційних повідомлень не повинно бути даних, які не потрібні для рішення задач чи взагалі для даного рівня управління (надлишкова чи бюрократична інформація).

Корисність інформації проявляється лише при її споживанні і залежить не тільки від цінності закладених у ній даних і ідей, але і від умінь одержувача нею користуватися.

Зрозумілість інформації забезпечується представленням її в ясній для розуміння формі.

Свіжість інформації – мінімальний термін між моментом виникнення інформації і надходженням її до користувача.

Порівнянність інформації – можливість порівняння показників інформаційного повідомлення з даними з інших джерел. Забезпечується шляхом встановлення стандартів.

Конфіденційність інформації забезпечується шляхом визначення для кожного документа змісту і характеру інформації, що міститься в ньому, контролем за її поширенням серед користувачів, суворим обліком і збереженням.

Готовність до використання інформації полягає в тому, що інформація повинна представлятися в такому вигляді, що не вимагає її додаткової обробки і не ускладнить процес ухвалення рішення.

Інформація, що задовольняє всім перерахованим вимогам, забезпечить нормальне функціонування системи управління.

При передачі усної інформації сигналами усвідомленого зворотного зв'язку можуть бути уточнення, перефразовування чи вираження почуттів. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією, уникнути втрат і перешкод, що спотворюють її зміст.

11.4 Операції, які проводяться з управлінською інформацією

До загальних особливостей, властивих управлінській інформації, а також і іншим ресурсам, належить *об'єктивна необхідність інформації, її змістовність, обмеженість, вартість, життєвий цикл, транспортабельність.*

Специфічними особливостями управлінської інформації є її унікальність, неконтрольованість обсягу, здатність до тиражування і збільшення, подільність, неможливість існування без матеріального носія. З урахуванням усіх цих особливостей управлінської інформації її піддають ряду операцій, таких як *передача, перетворення, обробка, оцінка, використання, збереження і знищення.*

Передача інформації – це переміщення її за допомогою яких-небудь каналів зв'язку від джерела (місця збереження) до споживача. Основні принципи передачі інформації – доставка найкоротшим шляхом, з мінімальними витратами часу і сил.

Перетворення інформації передбачає аналітичне вивчення її змісту і перетворення в іншу форму з метою надання цій інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

Обробка інформації – сукупність різних дій, проведених з наявною інформацією, що приводять до зміни її вигляду чи характеру подачі.

Оцінка інформації – періодичне визначення наукової і практичної цінності інформації (яка з часом може змінюватися в той чи інший бік) для виявлення придатності до використання в майбутньому.

Знищення інформації необхідно у випадках її застарівання чи надмірності. *Рішення про знищення інформації* приймається з урахуванням таких суперечливих факторів:

- збереження інформації, що втратила своє значення, пов'язане з зайвими витратами і ускладнює пошук потрібної інформації;
- передчасне знищення необхідних даних може негативно позначитися на роботі організації.

Перераховані вище операції здійснюються з інформацією в процесі функціонування інформаційних систем. *Інформаційна система* являє собою *сукупність носіїв, каналів переміщення, технічних засобів збору, обробки, нагромадження і збереження інформації.*

Важливим *показником ефективності роботи* організації є *якість, кількість і швидкість обробки і передачі інформації*, що циркулює на всіх рівнях управління.

Задачі обробки інформації зручно класифікувати за ступенем їх інтелектуальності і складності. Виходячи з цього, розрізняють задачі 1, 2 і 3 класів.

Задачі 1 класу – цілком формалізовані процедури, виконання яких, крім витрат часу, труднощів для виконавця не представляє. Такі задачі легко стандартизуються і програмуються.

Задачі 2 класу містять невідомі і невимірні компоненти. Для них характерна відсутність методів рішення на основі безпосереднього перетворення даних.

Задачі 3 класу містять неформалізовані процедури, які базуються на інформації, що характеризується високим ступенем невизначеності. Такі задачі розв'язуються на основі використання творчого потенціалу людини.

Працівників управлінського апарату, як було показано в попередній главі, також поділяють на *три групи*, і кожна вирішує різні задачі обробки інформації: *менеджери, фахівці і технічні працівники.*

Менеджери вирішують, як правило, задачі 3 класу й у меншому ступені – задачі 2 класу.

Фахівці вирішують задачі 2 класу і формують інтелектуальний базис організації.

Технічні працівники виконують роботу, що відноситься до задач 1 класу.

11.5 Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації

До споживачів управлінської інформації відносяться:

- усі менеджери, які приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих;
- усі працівники апарату управління;
- зовнішні органи, що мають право на одержання інформації;
- засновники і власники акцій організації.

Внутрішня інформація представляється, як правило, у формі *регулярних звітів*. У залежності від звітного періоду це можуть бути:

- щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення;
- щотижневі звіти;
- щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проекти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти;
- щоквартальні, піврічні і річні звіти.

Ступінь деталізації і форма представлення інформації залежать від адресата (споживача). Вимоги до обсягу: чим вище посада, тим більш узагальненою повинна бути інформація.

Основними перешкодами при обміні управлінською інформацією найчастіше бувають:

- різний статус, становище відправника й одержувача, їхнє упереджене ставлення один до одного чи до змісту повідомлення;
- відсутність у одержувача інтересу до інформації, незрозуміння її важливості;
- розходження в розумінні символів і термінів, за допомогою яких відбувається інформаційний обмін;
- фізичні і психологічні фактори. Процес обміну інформацією значно полегшує стислість, ясність, недвозначність повідомлень, у якій би формі вони не передавалися.

Надійності інформаційного обміну сприяє постійний контроль за її змістом, способами передачі і прийому, використання паралельних інформаційних каналів, а також дублювання усної інформації письмовою.

При розробці інформаційних структур організації варто передбачити ефективний доступ до інформації й одночасно її надійний захист.

Відомості, які не можна захищати від доступу до них.

Відповідь на це питання дає постанова Кабінету Міністрів України про перелік відомостей, що не можуть складати комерційну таємницю. Претендувати на ознайомлення з цими відомостями можуть у межах своєї компетенції: прокурор, у випадках, передбачених законом; правоохоронні органи при порушенні кримінальної справи; податкові служби; аудиторські організації (на прохання власників фірм); профспілки; державні установи; екологічні організації; підприємства і приватні особи, що вступають в угоду.

Відомості, які не вигідно приховувати самій організації.

Насамперед, це рекламна інформація. Однак її поширення має не тільки позитивний, але і негативний бік, оскільки вона допомагає злочинцям вийти на об'єкт майбутнього зазіхання, вивчити його слабкі сторони (недоліки в системі охорони продукції, нових технологій, розробок, уразливі з точки зору закону види діяльності) і прийняти рішення, яким шляхом отримати свою вигоду. Реклама також істотно полегшує роботу конкурентів по вивченню супротивника.

Охороні підлягають відомості, що являють собою господарську, комерційну цінність, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, і на них не поширюється законний доступ третіх осіб.

Основними заходами, що сприяють захисту інформації, є режимні заходи, тобто спеціальні заходи, спрямовані на запобігання витоку важливих відомостей.

11.6 Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства

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

У науковій літературі загрози кібербезпеці виявляються в уразливості об'єктів критичної інфраструктури, інформаційних ресурсів до кібератак, а також у фізичній і моральній застарілості системи охорони комерційної таємниці та інших видів інформації з обмеженим доступом. Проблема оцінки стану кібербезпеки має розглядатися у нерозривному зв'язку з оцінкою можливих чи завданих збитків.

На відміну від інформаційної безпеки, йдеться не про інформацію взагалі, а про ту інформацію, яка циркулює в кіберпросторі і становить важливу частину її змісту.

Із позицій міжнародної організації «Міжнародний телекомунікаційний союз» (International Telecommunication Union, ITU), *кібербезпека* – це засоби, стратегії, принципи забезпечення безпеки, гарантії безпеки, керівні принципи, підходи до управління ризиками, дії, професійна підготовка, практичний досвід, страхування та технології, які можуть бути використані для захисту кіберсередовища, ресурсів організації та користувача.

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

Кіберпростір містить у собі три основні складники:

- 1) інформація в її цифровому поданні – статичному і динамічному;
- 2) технічна інфраструктура, ІКТ, програмне забезпечення, за допомогою яких здійснюється реалізація основних дій з інформацією;
- 3) інформаційна взаємодія суб'єктів із використанням інформації, одержуваної і оброблюваної за допомогою технічної інфраструктури.

Під кіберпростором розуміється віртуальне комунікаційне середовища, утворене системою зв'язків між користувачами та об'єктами інформаційної інфраструктури, такими як електронний інформаційний ресурс (ІР), системи й мережі всіх форм власності, керовані автоматизованими системами управління, що використовуються не лише для перетворення та передавання інформації, котра в них циркулює, з метою забезпечення інформаційних потреб суспільства, а й для впливу на аналогічні об'єкти протидіючої сторони.

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

Всі заходи щодо кіберзахисту управлінської інформації можна умовно поділити на три групи (рис. 11.3).

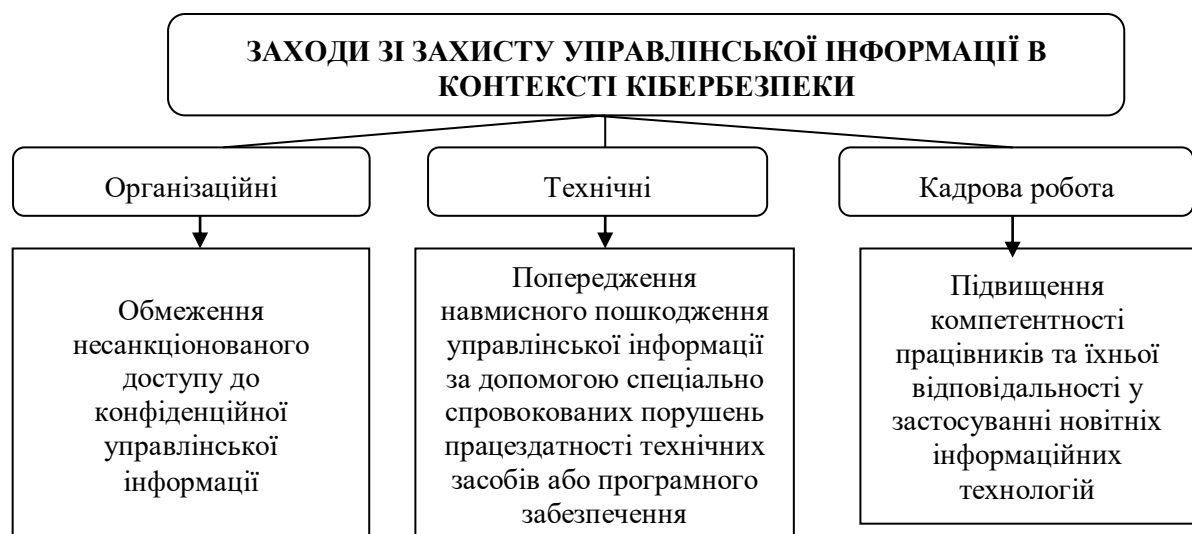


Рис. 11.3 Заходи щодо кіберзахисту управлінської інформації

Більшість засобів захисту реалізуються у вигляді програм або пакетів програм, що розширюють можливості стандартних операційних систем, а також систем керування базами

даних. До суто технічних засобів захисту управлінської інформації в автоматизованій системі відносять шифрування документів. На технологічному рівні заходами з кібербезпеки можуть бути контроль доступу до облікових даних, управління та безпека авторизації управлінської інформації.

Важливими складниками захисту є компетентність та суворе виконання зобов'язань щодо гарантій дотримання належних правил безпеки персоналу апарату управління, від коректності дій якого залежить рівень кібербезпеки підприємства.

Загалом управління кібербезпекою входить до загальної системи управління економічною безпекою підприємства, і залежно від розмірів та потужності підприємства, а також відповідно до розрахунків економічної доцільності рівня захисту управлінської інформації вирішуються організаційно-кадрові питання. Вони передбачають створення або *спеціальної служби* із забезпечення кібербезпеки інформації, або введення *посади спеціаліста з кібербезпеки*.

До обов'язків таких фахівців належить:

- виявлення уразливих місць системи та моделювання можливої ситуації стороннього кібервпливу з позиції загроз і пов'язаних із ними ризиків;
- контроль надійності функціонування системи захисту управлінської інформації, розроблення заходів безпеки на випадок непередбачуваних подій;
- віднесення управлінської інформації до категорії обмеженого доступу;
- розроблення положень, політики і процедур у рамках системи безпеки управлінської інформації;
- упровадження розроблених заходів безпеки та випробування системи з оцінкою її результативності, за необхідності внесення коригувань;
- встановлення користувачам комп'ютерної системи бухгалтерського обліку необхідних реквізитів захисту;
- навчання користувачів комп'ютерної інформаційної системи правилам безперервної обробки інформації;
- контроль за дотриманням користувачами комп'ютерної інформаційної системи та персоналом підприємства встановлених правил роботи з обліковою інформацією, що захищається у процесі її автоматизованої обробки. Принципи системи заходів кібербезпеки (рис.10.4).

Фундаментальним питанням, яке слід передбачити у наказі про облікову політику, має бути те, на що повинні витратитися гроші для досягнення базового рівня кібербезпеки, зважаючи на динамічний характер загроз.

Проблему комерційної безпеки організації доцільно розкласти на такі *складові*:

- визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю;
- виявлення каналів можливого витоку важливої і цінної інформації;
- вивчення можливих шляхів і способів видобутку важливих відомостей конкурентами;
- розробка організаційних заходів щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.



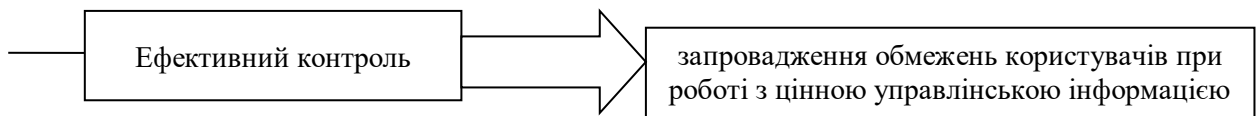


Рис. 11.4 Перелік принципів системи заходів кібербезпеки управлінської інформації

Відомості, що становлять комерційну таємницю.

До комерційної таємниці належать такі дані і відомості:

- кількісні показники випуску товарів (послуг);
- форми і методи збуту товарів і послуг;
- продуктивність праці і витрати виробництва;
- технологія виробництва і її модифікація;
- цінова і збутова політика;
- порівняльні характеристики власного асортименту і товарів конкурентів;
- виробничі, комерційні і фінансово-кредитні відносини з партнерами;
- плани організації по розширенню, зміні, диверсифікації чи згортанню виробництва;
- факти ведення комерційних переговорів;
- результати і плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- перспективні методи управління;
- відомості, які можуть бути використані, щоб зашкодити репутації організації;
- відомості про плинність кадрів, про провідних спеціалістів, про співробітників, що працюють за сумісництвом в інших організаціях;
- відомості про наявність сил, можливостей і умов для захисту комерційної таємниці.

Основні канали витоку інформації.

Втрата важливої і цінної інформації найчастіше відбувається по таких каналах:

- участь у переговорах, спільна діяльність з іншими фірмами;
- офіційні документи, рекламні матеріали, публікації в пресі, виступи представників організації на нарадах, конференціях, на телебаченні і радіо;
- сторонні спостерігачі;
- місця нагромадження інформації;
- бесіди на виробничі теми за межами організації;
- скривджені співробітники організації;
- забуті пенсіонери організації;
- центри розподілу інформації.

Шляхи і способи видобутку важливих відомостей конкурентами.

Численні спостереження і розслідування випадків витоку комерційної інформації, важливих і цінних відомостей дозволили виділити *п'ять основних шляхів отримання інформації про конкурентів:*

- підкуп, шантаж, переманювання співробітників організації, якою цікавляться, впровадження в неї своїх агентів;
- вивідування даних у співробітників організації, якою цікавляться, в ході різних бесід, дискусій, опитувань;
- проникнення в комп'ютерні мережі і бази даних;
- викрадення важливих і цінних документів;
- підслуховування телефонних переговорів.

Таким чином, перелік *найбільш ефективних і розповсюджених методів і способів збору інформації про конкурентів* виглядає так:

- збір відкритих інформаційних матеріалів;
- ознайомлення з матеріалами, документами, зразками продукції;
- візуальне і технічне спостереження;
- бесіди зі співробітниками досліджуваної організації при особистих зустрічах;
- нав'язування дискусій з проблем, що цікавлять, у ході нарад, конференцій, переговорів;
- розсилання на адресу організацій і їхніх провідних співробітників різного роду опитувальників і анкет;

- фальшиві пропозиції роботи на привабливих умовах фахівцям фірми, якою цікавляться;
- зманювання робітників та службовців конкурента для одержання інформації;
- підкуп співробітників, що володіють потрібною інформацією;
- приватне переписування вчених, наукових і дослідницьких центрів із провідними спеціалістами організації;
- прослуховування телефонних розмов;
- викрадення документів і інших джерел інформації;
- вивчення безлічі різних джерел інформації, що містять фрагменти необхідних відомостей.

Як надійно захистити інформацію від витоку:

- створювати матеріальні і моральні стимули, що спонукають персонал до сумлінної, чесно і творчої роботи;
- забезпечувати довгострокову роботу співробітників в організації, боротися з плінністю кадрів;
- залучати співробітників до вироблення управлінських рішень;
- створювати умови для службового зростання і просувати на керівні посади найбільш достойних працівників;
- розставляти людей відповідно до їх здібностей;
- спостерігати за новими працівниками;
- організувати надійну, ефективну і жорстку систему контролю за дотриманням норм і правил захисту інформації;
- конструктивно вирішувати конфліктні ситуації; – створити гнучку систему звільнення кадрів, яка не травмує людей;
- обмежити місця прийому відвідувачів і постійно їх супроводжувати;
- обмежити кількість стажистів і тимчасових співробітників;
- знищувати всі документи, як тільки вони стали непотрібними;
- кодувати чи захищати паролем дані в комп'ютерах;
- контролювати доступ до комп'ютерів;
- періодично копіювати цінну інформацію і зберігати її в надійному місці;
- обмежити обсяг вихідної інформації до необхідного мінімуму;
- поруч із справжньою інформацією розміщати неправдиву;
- розріджувати справжню інформацію, давати її частинами або в загальному вигляді;
- збільшувати обсяг інформації за рахунок надмірних, непотрібних або помилкових даних;
- телефон, електронну пошту використовувати з застосуванням відповідних організаційних і технічних заходів захисту;
- замикати на ключ усі важливі документи наприкінці робочого дня.

Заходи, що рекомендуються, особливо якщо вони застосовуються комплексно, досить ефективні, однак варто пам'ятати, що велика частина важливої інформації потрапляє до конкурентів через недбалість персоналу.

Тема 12 СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 12.1 Зміст і призначення технології управлінської діяльності.
- 12.2 Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні.
- 12.3 Організація офісного простору.

12.1 Зміст і призначення технології управлінської діяльності

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

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. 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.

Перша група, 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.

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;
- гнучкість технології;
- надійність технології.

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.

12.2 Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні

У наш час стрімко продовжується процес запровадження, удосконалення сучасних та розробка нових інформаційних технологій управління підприємством. *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 (рис. 12.1).

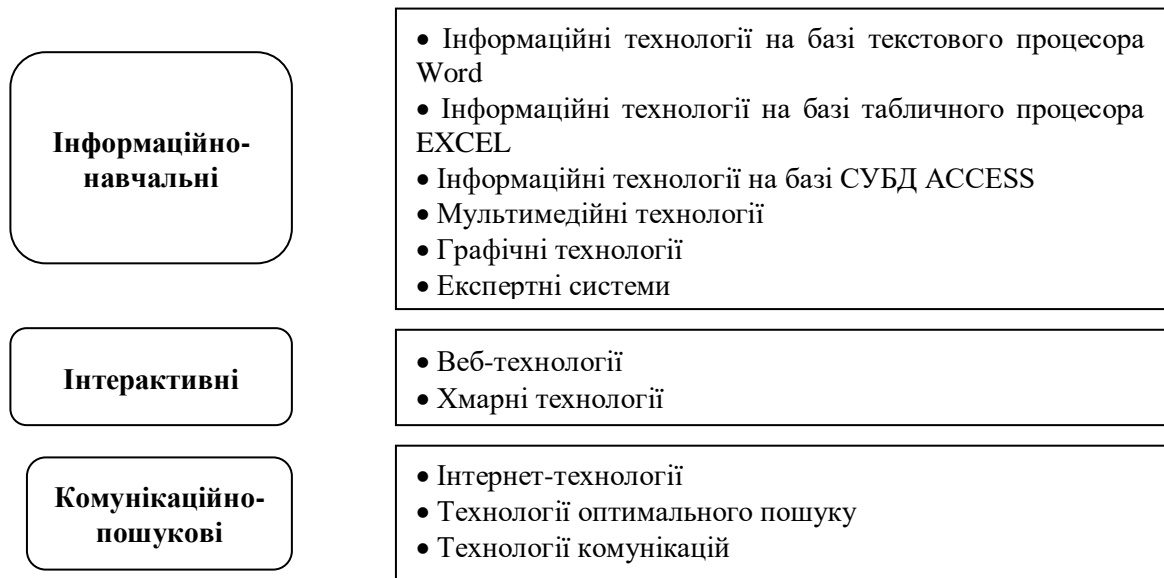


Рис.12.1 Класифікація інформаційних технологій

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.

Основними вхідними інформаціями MRP-системи є:

- опис сировини та матеріалів;
- програма виробництва (збуту) продукції (товарів);
- перелік складових кінцевих продуктів.

Задля підвищення якості обслуговування клієнтів була розроблена концепція CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами), яка лягла в основу створення програмних систем для автоматизації планування, обліку й аналізу різних сторін взаємин фірми (компанії) з її клієнтами. CRM-системи дають можливість збирати і систематизувати інформацію про клієнтів на всіх стадіях відносин із ними (залучення, утримання, лояльність). Інформація, яка була одержана, використовується для побудови взаємовигідних відносин з клієнтами. У багатьох випадках це допомагає істотно підвищити прибуток фірми. Система управління відносинами з клієнтами – це бізнесова стратегія, призначена для оптимізації доходів, прибутковості підприємства та задоволеності клієнтів.

Завданнями CRM-систем є:

- забезпечення оперативного доступу до інформації під час контакту з клієнтом в процесі продажу і обслуговування (охоплює маркетинг, продажі і сервіс);
- спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми;
- отримання нової інформації, висновків, рекомендацій тощо (використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей та вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів);
- забезпечення безпосередньої участі клієнта в діяльності підприємства та можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування.

Базові можливості CRM-систем:

- класифікація контактів за різними категоріями;
- визначення цільових груп для рекламних кампаній;
- цикли продажів, управління можливостями та їх аналіз, прогнозування продажів;
- планування і контроль дій для кожного контакту (телефонні дзвінки, візити, розсилка маркетингових матеріалів);
- спрощений доступ до даних про наявних і потенційних клієнтів, постачальників, агентів, партнерів, конкурентів та контактних осіб;
- ведення обліку виконання маркетингових завдань;
- ефективне управління торгівельною і маркетинговою інформацією;
- управління сервісними ресурсами компанії і вимогами клієнтів;
- автоматизація завдань з виконання сервісних робіт.

Базові функції CRM-систем:

- визначення плану продажів;
- одержання та передавання замовлення на продаж (рахунки фактури);
- графік продажів споживачам;
- конфігурації продуктів;
- аналіз обсягу продажів у перерізі груп клієнтів, обслуговуваних територій, груп продуктів тощо;
- управління ресурсами розподілу.

Приклади ІТ-продуктів CRM-систем для підприємств – це ACT, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, Clientele, Onyx, SalesLogix; для великих – Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами Парус-Клієнт» та інші.

Зазвичай CRM-система являє собою набір додатків, пов'язаних єдиною логікою та інтегрованих в інформаційне середовище компанії (фірми) на основі єдиної бази даних. У багатьох випадках CRM-система є надбудовою над ERP-системою, тим чи іншим способом здійснює з нею інформаційний обмін.

SCM (Supply Chain Management) – це концепція управління бізнесом як єдиним ланцюжком взаємозалежних об'єктів, матеріальних та інформаційних потоків підприємства, його постачальників, дистриб'юторів і клієнтів. Розвиток SCM найбільш помітний в активно зростаючих підприємствах і стрімко консолідується в сферах: роздрібною торгівлі і дистрибуції; виробництва споживчих товарів (FMCG); автомобілебудування та металургії, – тобто там, де особливо важлива роль планування при постачанні, мінімізація логістичних витрат, чіткий контроль собівартості продукції і каналів збуту.

В управлінні бізнес-процесами та підвищенні ефективності економічної діяльності підприємства застосовуються інформаційні технології BPR і ERP. Такі продукти сприяють координації інновацій, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості та гнучкості, зниженню витрат, загалом підвищують економічну безпеку підприємства.

Системи класу ERP (Enterprise Resource Systems) сприяють таким стратегічним змінам:

- дії компанії не обмежуються локалізацією, глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати на виробництво за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій;
- організація процесів координується між підрозділами, розподілені виробничі потужності стають визначальним фактором, управління процесами залежить від єдиних планів;
- особи і групи отримують інформацію та знання, щоб діяти самостійно;
- бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками», витрати на поточне управління знижуються, централізація і децентралізація добре збалансовані;
- виробництво не прив'язано географічно до одного місця;
- інформація і знання спрямовуються туди, де вони необхідні;
- знижуються організаційні та капітальні витрати, оскільки зменшується потреба в нерухомому майні для розміщення засобів виробництва;
- всі в організації мають доступ до необхідної інформації і знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою;
- організаційні процеси і документообіг спрощуються, оскільки управлінські впливи прямують від паперового втілення до цифрового.

Бізнес-процеси складаються з людей, які їх виконують; інструментів, які вони використовують; процедур, яких вони дотримуються, і матеріальних та інформаційних потоків, які

при цьому змінюються. Як відомо, реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) потрібен бізнесу для підвищення рентабельності та прибутку на задіяний капітал.

Особливості реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з процесами впровадження інформаційних систем управління ресурсами підприємств, полягають в їх двосторонній спрямованості: організації впроваджують реінжиніринг для кращого та швидшого впровадження ERP-систем і зазвичай використовують проекти впровадження ERP як інструмент вдосконалення своїх бізнес-процесів.

За багатьма дослідженнями, кращі результати простежуються за умови одночасного виконання цих процесів.

Переваги ERP-систем:

- охоплення практично всіх видів діяльності, всіх бізнес-процесів підприємства, управління всіма ресурсами;
- керівники організації та її персонал отримують інструмент, що дає змогу реально планувати виробництво та управляти ним;
- побудова від «потреб виробництва»; тобто первинним для ERP-систем є оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності виробничої діяльності.

ERP містить пакети прикладних програм для вирішення завдань управління, засоби комплектування завдань у необхідні конфігурації, засоби сполучення з іншими системами.

Недоліки ERP-систем:

- безліч проблем, пов'язаних з ERP, виникають через недостатнє інвестування у навчання персоналу, а також через недосконалість політики внесення та підтримки актуальності даних в ERP;
- невеликі компанії не можуть дозволити собі інвестувати достатньо грошей в ERP і навчити всіх співробітників;
- іноді ERP складно або неможливо адаптувати під документообіг компанії та її специфічні бізнес-процеси.

Підвищення ефективності господарської діяльності відбувається на основі застосування MIS- і BI-технологій. Використання їх сприяє: досягненню синергетичного ефекту; автоматизації та узгодженню дії всіх відділів підприємства; успішній реалізації стратегічних програм; підвищенню конкурентних переваг. MIS і BI-системи допомагають відслідковувати цикл життя кожного виробленого товару, даючи зрозуміти, де і в якому сегменті фірма отримує найбільший прибуток, на якому продукті буде сконцентровано увагу, а що віддати на аутсорсинг.

Для захисту даних підприємства використовують IBM Spectrum Protect (Tivoli Storage Manager). Ця платформа дає можливість централізувати контроль і адміністрування резервного копіювання та відновлення даних, захищає дані організації від апаратних збоїв та інших помилок, зберігаючи резервні й архівні копії даних в автономних сховищах.

Використання новітніх інформаційних технологій забезпечує:

- інтерактивний (діалоговий) режим роботи з комп'ютером;
- інтегрованість (стикування, взаємозв'язок) з іншими програмними продуктами;
- адаптивність до змін постановок задач та гнучкість процесів обробки результатів.

До таких технологій можна віднести:

- технології Web 2.0;
- хмарні технології.

Технологія Web 2.0 – це друге покоління мережних сервісів, що віднедавна стали основою розвитку Інтернету.

Принциповою відмінністю технології Web 2.0 від технологій Web 1.0 (першого покоління сервісів мережі Інтернет) є те, що її використання дає змогу не лише переглядати веб-ресурси мережі, а й завантажувати власні, здійснювати обмін цими ресурсами з іншими користувачами, діяти спільно з метою їхнього накопичення, брати участь в обговореннях та ін.

Технології Веб 2.0 справедливо називають соціальними сервісами мережі Інтернет, оскільки їх використання зазвичай здійснюється спільно в межах відповідної групи користувачів. Групи користувачів можуть утворювати цілі мережні співтовариства, які об'єднують свої зусилля задля досягнення відповідної мети. До основних типів соціальних сервісів Web 2.0 відносять: блоги (мережні щоденники), веб-журнал, засоби для збереження закладок, соціальні сервіси збереження мультимедійних ресурсів, карти знань, соціальні геосервіси, соціальні пошукові системи. Всі ці інструменти відкривають для бізнесу можливості, які без цих технологій були би

просто недоступні: сьогодні можна успішно працювати з клієнтами не тільки в містах однієї країни, а й у межах всесвітнього простору.

«Хмарні» технології реалізують підхід, за якого організації можуть надавати назовні надлишок своїх інформаційних або технологічних ресурсів чи отримувати додаткові ресурси від інших організацій.

Водночас користувачеві не обов'язково знати, ресурси якого саме сервера він використовує в цю хвилину та як побудовані і де розташовані бази даних, до яких він звернувся по інформацію. «Хмарні» послуги включають програмне та апаратне забезпечення – від електронної пошти до цілих ІТ-платформ, що розташовані у «хмарі». Це означає, що відбувається надання ресурсів на вимогу – тобто коли вони дійсно потрібні.

Доцільно розглянути головні напрями використання «хмарних» технологій. На сьогодні вирізняють кілька основних технологій (моделей) цього напрямку:

- інфраструктура як послуга (Infrastructure as a Service, IaaS);
- платформа як послуга (Platform as a Service, PaaS);
- програмне забезпечення як послуга (Software as a Service, SaaS);
- робоче місце як послуга (Workplace as a Service, WaaS).

У рамках моделей IaaS, PaaS, SaaS і WaaS замовники платять не за володіння програмним продуктом як таким, а за його оренду, тобто його використання через Web-інтерфейс.

Таким чином, на відміну від класичної схеми ліцензійної покупки програмного продукту, замовникові не потрібно інвестувати великі кошти для придбання продукту та апаратної платформи для його розгортання і забезпечення подальшої працездатності системи. Замовник зазнає тільки порівняно невеликих періодичних витрат у вигляді абонентської плати, з можливістю її припинення або призупинення після закінчення потреби в програмному продукті та її поновлення за необхідності. Форма купівлі-продажу товару з відчуженням прав власності від продавця до покупця змінюється на форму оренди, у цьому випадку – продажу не продукту, а послуг із його використання клієнтом без зміни власника продукту.

За офіційним визначенням Національного інституту стандартів і технологій США (National Institute of Standards and Technology (NIST)), хмарні обчислення – це модель забезпечення повсюдного та зручного мережевого доступу на вимогу до спільного простору обчислювальних ресурсів, що підлягають налаштуванню (наприклад, до комунікаційних мереж, серверів, засобів збереження даних, прикладних програм та сервісів) і можуть бути оперативно надані та звільнені з мінімальними управлінськими витратами та зверненнями до провайдера. Отже, під «хмарою» можна розуміти сукупність пов'язаних між собою серверів, з боку яких віддалено здійснюється вся необхідна користувачеві робота зі збереження, оновлення, архівації та обробки даних. Найвідомішими у світі є безкоштовні хмарні платформи Microsoft Live@edu, Google Apps Education Edition та хмарні сервіси на їхній основі.

Застосування «хмарних» технологій є засобом економії ресурсів користувача в процесі управління. Ці технології надають можливість використовувати будь-які програмні засоби, убезпечуючи користувача від великих витрат, пов'язаних з придбанням ліцензованого програмного забезпечення.

12.3 Організація офісного простору

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

Офісна ергономіка охоплює різні аспекти взаємодії «людина-робота»:

- як має бути організовано робоче місце працівника апарату управління, вимоги до робочого крісла та його налаштувань;
- вимоги до робочого стола й розташування на ньому різних предметів, які працівник використовує у процесі роботи, тощо.

В основі *організації простору* лежать принципи адаптації інтер'єрів, архітектурних і ландшафтних форм під конкретну людину, її психологічні особливості й потреби, які розробляються новою наукою – психодизайном. Психологічний дизайн є комплексним підходом, що розглядає людину та її життєвий простір як цілісну систему, розвиток якої здійснюється згідно з визначеними закономірностями та яка впливає на всі аспекти життя людини.

Сьогодні застосовують три основні підходи до організації офісного простору: *американський, європейський та японський.*

Американський підхід характеризується використанням так званого відкритого плану (open plan), коли простір максимально відкритий, площа структурується завдяки меблям і перегородкам. За такого планування окремі кімнати передбачені лише для керівників.

Європейському підходу до організації офісного простору, як і американському, властива наявність відкритого простору. Проте, крім відкритого плану, в офісі може бути багато ізольованих кімнат, які призначені для переговорів, тощо. Для такого офісу не надто важливо відповідати вимогам функціональності, його не можна назвати аскетичним. Існують підвиди європейського офісу, які визначаються країнами-виробниками меблів, як-от: німецький, скандинавський, італійський та ін. Для кожного з них характерні свої *особливості*: скандинавський стиль вирізняється переважанням світлих теплих кольорів та екологічних матеріалів; німецький – великою увагою до ергономіки крісел та столів; італійський – продуманістю деталей і поєднанням декількох матеріалів в одній моделі.

У разі використання *японського підходу* до оформлення офісу особлива увага приділяється функціональності, а також чітко вибудованій офісній ієрархії. Відкритий простір застосовується досить активно, але японські дизайнери намагаються максимально корисно задіювати площу. Для кожного працівника виділяється рівно стільки місця, скільки йому передбачено згідно з його посадою в компанії. Принцип розсадження такий: керівник відділу сідає спиною до вікна чи стіни, а обличчям до нього сідають його підлеглі. Перегородки не передбачаються, керівнику нічого не має заважати контролювати підлеглих.

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

1. Відкритий простір («open space»), який покликаний сприяти спілкуванню між колегами, обговоренню нової інформації чи колективному вирішенню проблем.

2. Кабінетний, який передбачає розсадження працівників по кабінетах, розрахованих на 1, 2 чи 3 й більше осіб.

3. Універсальний (комбінований), який передбачає поєднання переваг двох попередніх типів і є найбільш сучасним та актуальним.

З огляду на всі зазначені дослідження, слід зробити такі *висновки*:

1. Для зростання продуктивності праці доцільно використовувати індивідуальний підхід до планування офісного простору.

2. Система «кубиків» як один із видів універсального офісного планування є неефективною і не відповідає його вимогам.

3. Розглянуті підходи до планування є недосконалими й неефективними навіть в умовах індивідуального підходу до планування, тому вимагають подальшого дослідження основних форм планування офісного простору, зокрема інших видів універсального планування.

Завдяки аналізу вищезазначених концепцій можна виокремити основні особливості сучасного планування робочих місць:

- використання універсального (комбінованого) типу планування;
- гнучкість концепцій (велика кількість варіантів розділення простору (зон));
- урахування видів діяльності працівників;
- урахування особливостей системи менеджменту компанії;
- урахування рівня технічних засобів, які застосовуються компанією;
- урахування особливостей психодизайну;
- функціональність і практичність;
- урахування результатів досліджень ступеня задоволеності працівників.

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

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

Особливості другої групи: самостійна організація офісного простору; відсутність цілісної дизайн-концепції, самостійне планування офісного приміщення; закупівля дешевих і не завжди

якісних меблів; низький рівень технічного оснащення; відсутність регулярного контролю за умовами офісу.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Автоматизована система управління – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного та економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців та оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адмініс тративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.

Адміністративна мотивація – враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення).

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

Адміністративний контроль – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і процеси що в ній відбуваються, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

Адміністративний менеджмент – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-распорядчі форми управління.

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

Адміністрація (від лат. Administratio – управління, керівництво) – керівництво фірми, підприємства, організації, апарат управління; коло осіб, уповноважених здійснювати оперативне управління, виступати в якості юридичної особи, офіційно представляти організацію, установа. До адміністрації підприємства, фірми прийнято відносити керівника (президента), його заступників (віце-президентів), виконавчих директорів, головного бухгалтера, провідних менеджерів. Керівника призначають засновники, а інших членів адміністрації приймає на роботу вже призначений керівник. Адміністрація несе всю повноту відповідальності за всі рішення в області управління підприємством.

Адмініструвати – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти.

Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

Балансовий метод – ґрунтується на взаємозв'язку наявних та необхідних ресурсів. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться шукати додаткові джерела для покриття дефіциту. Якщо ресурсів надлишок, то необхідно розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів: матеріально-речових, вартісних, трудових.

Важіль – первинний механізм. У адмініструванні використовуються поняття важелів впливу, дії, тиску. Важіль безпосередньо утворює механізм або його складові, а інструмент застосовується як уніфікований засіб.

Винагорода за кінцевий результат діяльності пов'язана з досягнутими показниками, тому вона повинна відповідати дійсному внеску кожного управлінця, бути справедливою, спонукати працівника до досягнення в майбутньому вищих показників.

Відкритий офіс – у такому офісі більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями - шафами, стелажками і столами.

Відповідальність – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Вказівка здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління.

Влада – потенційна або реальна можливість впливу на навколишніх.

Внутрішньофірмова кар'єра – передбачає зміну стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Вплив – психологічний (емоційний або розумовий) вплив, який здійснюється на людей з метою зміни поведінки.

Врівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації.

Делегування – передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Державно-адміністративне управління – вид державної діяльності з управління справами держави, в межах якого практично реалізується виконавча влада.

Деструктивні (або негативні) цілі спрямовані на розчленування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації.

Децентралізація – це передача, або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Це забезпечує зменшення обсягу робіт вищого керівництва, звільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижніх рівнів управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що в свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

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

Діловодство – ведення документації, передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, погодження, просування на підприємстві та зберігання. **Діловодство** (документаційне забезпечення управління) – це галузь діяльності, що забезпечує документування і організацію роботи з офіційними документами на підприємстві. Порядок руху документів в організації закріплюється в схемах проходження документів, що розробляються службою документаційного забезпечення і затверджуються керівництвом організації.

Документообіг – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення.

Допоміжні служби – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. Їхня діяльність полягає в наданні іншим службам (насамперед, оперативним) допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг.

Економічна мотивація – полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків.

Елементарна структура – це коли організацією здатен управляти один керівник.

Заключний контроль – зворотній зв'язок здійснюється після того, як робота виконана, або після завершення контрольованої діяльності.

Ієрархічний тип управління – розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень.

Ієрархія – це розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого.

Імпульсивні рішення менеджери легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити й оцінити. Ці рішення є недостатньо обґрунтованими та надійними. Інертні рішення є результатом обережного пошуку менеджера, але не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

Інструмент – універсальна форма організації зовнішнього впливу.

Інтуїтивне рішення менеджера будується на власному досвіді і відчутті вірності власного вибору. В основі рішення, побудованого на думці, знаходяться знання і досвід минулого.

Інформаційна технологія – 1) це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; 2) обчислювальна техніка і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їхні практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Інформаційні технології в управлінні – це комплекс методів переробки розрізаних вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

Інформація – найважливіша складова як виробничого, так і управлінського процесу.

Управлінська інформація являє собою різноманітні відомості економічного, технологічного, соціального, юридичного та іншого змісту.

Календар робіт – документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектної команди, вихідних та святкових днів.

Кваліфікаційний тип управління – передбачає розподіл робіт за функціями управління й закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією, стажем роботи й особистими здібностями останніх.

Класичний офіс – це офіс закритого (кабінетного) типу. Його використання передбачає класичну схему планування, що створює атмосферу усамітненості та спокою.

Комбінований офіс – у такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізольовані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування.

Конструктивні (або позитивні) цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому та гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи.

Контроль – це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив.

Кофіс – синтез кафе та офісу, де за чашкою чаю можна обговорити робочі питання.

Лінійні зв'язки – це відношення, у яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і вис тупають у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони надають керівнику узаконену владу впливу на підлеглих.

Математично-статистичний метод – зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дозволяють за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток.

Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством.

Матеріальна мотивація – прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності.

Менеджер – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування підприємства.

Менеджмент – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, умінь досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект. Сис тема не стала, а така, що постійно змінюється. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети.

Мережевий графік – це графічне подання робіт проекту, яке відбиває їхню послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт й логічні зв'язки між ними.

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

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

Механізм адміністративного контролю – це сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Механізм адміністрування – це цілеспрямовано функціонуюча система важелів, інструментів і процедур взаємодії різних суб'єктів і об'єктів, що представляє собою складну за природою, інтегральну за формою, динамічно функціонуючу організацію. Основна мета розробки і застосування механізму адміністрування – забезпечення цілеспрямованого функціонування організації. Крім того, він за допомогою різних процедур, режимів, параметрів, форм здійснює і забезпечує комунікаційну, інформаційну, виробничу та іншу необхідну адаптацію зв'язків організації.

Моральна мотивація – отримати визнання інших людей, яких вони поважають, почути схвальні слова. Для задоволення власних цілей працівник прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства.

Мотив – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість.

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

Наказ – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження.

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

Неформальні зв'язки – з'являються тоді, коли формальні не виконують свої ролі або не слугують інтересам робітника чи організації.

Нормативний метод – в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). **Нормативний метод** планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними та часовими.

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

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів і відзначаються новизною та оригінальністю.

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

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Офіс – це місце, де відбувається служба та ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією з метою пошуку оптимальних управлінських рішень.

Офісні технології – інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони являють собою сукупність комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією.

Планування – це: 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення; 2) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми).

Попередній контроль – проводиться з метою підтвердження, що функція менеджменту «організація» здійснюється у необхідному напрямі. Цей вид контролю здійснюється до фактичного початку робіт щодо використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Посадовий тип управління – відбиває розподіл управлінських працівників в системі управління організацією за їхньою компетентністю.

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

Поточне стимулювання – застосовується для стабілізації чи корегування поточної роботи. Воно стосується результатів, які вже досягнуті, а в разі відсутності діяльності поточне стимулювання припиняється.

Поточний контроль – здійснюється безпосередньо в ході виконання процесу управління. Його об'єктом є діяльність працівників, а суб'єктом – безпосередній керівник-адміністратор.

Прийняття рішення – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймає участь персонал управління конкретної організації.

Принципи управління – це основні правила, що визначають настрій та функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Принципи управління являють собою його основні витoki, що впливають з відносин управління. Вони визначають вимоги до системи, структури та організації процесу управління.

Проблема – це складне питання або комплекс споріднених питань, розв'язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв'язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів.

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

Професійний тип управління – пов'язаний з розподілом управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою.

Процес прийняття рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованого на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні.

Раціональне рішення в основному будується на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань. За характером особистості менеджера рішення поділяють на врівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні.

Реальна влада залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин.

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

Регулювання – це система відносин, які забезпечують підтримку або зміну економічних явищ та їх зв'язків. Регулювання як явище притаманне колективній діяльності людей. Воно виникає разом із виробничою кооперацією і прогресує по мірі поглиблення функціонального поділу праці. Ризикові рішення менеджери часто не обґрунтовують, тому що впевнені в собі.

Рівень управління в організації – це частина, у межах якої та відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими або нижчими рівнями.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання рішень.

Розпорядження – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня).

Система – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

Система управління – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

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

Технологічний тип управління – диференціація процесу управління на операції по збиранню, переданню, зберіганню й переробці інформації.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту. Управлінське рішення є початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника.

Фахова кар'єра – це різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних навичок, професійне зростання й вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник управління може пройти в межах однієї або різних організацій.

Формальна влада – це влада посади. Вона обумовлена роллю останньої у структурі управління, сукупністю належних їй прав (повноважень) і не пов'язана з особистісними якостями суб'єкта, що її займає.

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, регульовані ус тановленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Функціональні менеджери-адміністратори – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації.

Функція управління – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюваний спеціальними прийомами і способами.

Централізація – це концентрація прав прийняття рішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні управління. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручуванню інформації під час передачі її через усі рівні управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення делегуються зверху вниз, дозволяє використовувати досвід і краще розуміти цілі організації, які притаманні керівникам вищих рівнів управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

Цільова комплексна програма (ЦКП) – система ув'язаних між собою за змістом, термінами, виконавцям, ресурсам заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми. У такій програмі повинні бути представлені цілі, шляхи і засоби вирішення програмної проблеми.

Штабні повноваження – це повноваження, засновані на виконанні певної функції.

Штабні служби – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проектів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: чинне законодавство станом на 12 березня 2015 р. К.: Алерта, 2015. 80 с.
2. Про місцеве самоврядування в Україні. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
3. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації та розмежування повноважень органів місцевого самоврядування» 25.06.2020р. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskistyuu/proekt-zakonu-ukrayiny-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukrayiny-pro-misceve-samovryaduvannya-v-ukrayini-ta-deyakyh-inshyh-zakonodavchyh-aktiv-ukrayiny-shhodo-decentralizacziyi-ta-rozmezhu/>
4. Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про асоціації органів місцевого самоврядування»: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 23 серпня 2012 р. К. : Паливода А. В., 2012. 88 с.
5. Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління [Електронний ресурс] // Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=855>

6. Бегей І. П. Використання досвіду Польщі для визначення особливостей реформування державного управління на районному та регіональному рівнях // *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 57-63.
7. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління // *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2(25) С. 16-26.
8. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. x, No. x, 2023, pp. 133-139. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.14.
9. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні // *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 230–234.
10. Герасим'як Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127
11. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
12. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посіб. / Н.В. Грицяк, Л.В. Литвинова. За заг. ред. д.держ.упр., професора Н.В. Грицяк. К.: Вид-во К.І.С., 2015. 108 с.
13. Державне та регіональне управління : навч. посіб. О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, О. Ю. Матвеева, В. К. Лебедева. 2-ге вид., доповн. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018.
14. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник [Електронний ресурс] Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2017 1 електрон. опт. диск (CD-ROM)
15. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Економіка та управління підприємствами, 3(14), 166 – 172.
16. Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент. Збірник тестових завдань. Миколаївський національний аграрний університет, 2019. 84с.
17. Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2 (1), 75-83.
18. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
19. Колпаков В.К., Кузьменко О.В., Пастух І.Д. Адміністративне право України. Курс лекцій: підручник. 2013. 872 с.
20. Кудрявцев О. Ю. Електронне урядування у сучасному політикоадміністративному просторі: монографія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 184 с.
21. Лугиня М. В. Розвиток концепції ефективності в державному управлінні: теоретико-прикладний аспект: дис. ... канд. наук з держ. укр.: 25.00. К., 2016. 254 с.
22. Матвейчук Л. О. Електронне урядування: правовий аспект // *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 85- 88.
23. Мезенцев А. В. Електронне урядування, електронна демократія – підходи до визначень // *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 64-69.
24. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С.Адміністративний менеджмент: навчальний посібник Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
25. Новікова М.М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2020. № 16(44). С. 86-92.
26. Пуліна Т. В., Шитікова Л.В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4
27. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві / [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://referat.co/ref/628715/read>
28. Особливості та необхідність українського менеджменту / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13675/>

29. Принципи і методи управління / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/36/2429.html>
30. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
31. Про затвердження Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.10.2016 р. №736. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/go/736-2016- %D0%BF](https://zakon.rada.gov.ua/go/736-2016-%D0%BF)
32. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства Юстиції України від 18.06.2015 №100/5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0736-15>
33. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є.Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
34. Balan O.S. Administrativemanagementandmechanismsofitsdevelopment. EconomicjournalOdessapolytechnicuniversity. 2017. №2. С. 6-10.
35. Центр політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>