

Львівський державний університет внутрішніх справ

Н. Я. МИХАЛІЦЬКА
М. Р. ВЕРЕСКЛЯ
В. С. МИХАЛІЦЬКИЙ

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Львів
2019

УДК 005.5(075.8)

A31

Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 29 травня 2019 р. № 10)

Рецензенти:

М. І. Копитко, доктор економічних наук, професор
В. П. Мартинюк, доктор економічних наук, професор

Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /
A31 Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів:
ЛьВДУВС, 2019. 320 с.

ISBN 978-617-511-294-6

Навчальний посібник «Адміністративний менеджмент» охоплює дев'ять тем, які послідовно розкривають зміст дисципліни. Матеріал представлено схемами, таблицями, підкріплено глосарієм, рекомендованою літературою, тестами, контрольними запитаннями для самостійного опрацювання з метою оволодіння навичками проведення досліджень та використання набутих знань у практичній роботі задля формування дієвої системи адміністрування, відтак результативного функціонування організації.

Для здобувачів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних працівників, а також усіх, хто цікавиться питаннями адміністративного менеджменту.

The «Administrative Management» is a study guide that comprises nine topics, which in natural sequence interpret and provide the insight into the scope of an academic discipline. Educational material is presented using diagrams and charts, supportive glossary, recommended literature list, tests, self-instructional advancement questions, aimed at conveying full and comprehensive information to students in higher education, teaching them carrying out their own research and applying the acquired knowledge in practice in order to create and develop an efficient administration system for the sake of an organizational effectiveness.

УДК 005.5(075.8)

© Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р.,
Михаліцький В. С., 2019
© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2019

ISBN 978-617-511-294-6

ВСТУП

Складні умови господарювання, стрімкий розвиток технологій, нагальні потреби споживачів вимагають від сучасних менеджерів нових знань та навичок, які б відповідали інноваційним змінам. Адміністративний менеджмент є одним із основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.

По суті, адміністративний менеджмент забезпечує діяльність адміністрації, сприяє вирішенню стратегічних завдань з урахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників впливу й тенденцій розвитку підприємства.

Адміністративний менеджмент стає основою формування загальноорганізаційної системи управління з моменту виникнення ідеї про створення суб'єкта господарювання, визначення його місії, цілей, стратегій, напрямів функціонування до забезпечення реалізації виконання оперативних завдань через процедуру регламентування і розпорядження його діяльністю. Якість, адаптованість і результативність роботи адміністрації та ефективність адміністрування залежать від знань, умінь, навичок, компетенцій, практичного досвіду, а головне – прагнення кожного менеджера на будь-якому управлінському рівні дотримуватися обраних стандартів, створювати умови для їх виконання підлеглими, водночас бути мобільними, інтелектуально сучасними, інноваційно цілеспрямованими.

Метою викладання дисципліни є формування та розвиток у здобувачів вищої освіти сучасного мислення і професійних компетентностей у сфері адміністративного менеджменту та використання у практичній роботі дієвої системи адміністрування задля результативного функціонування організації.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- оволодіння термінологічною базою з адміністративного менеджменту;
- обґрунтування ролі адміністрації та менеджера-адміністратора в системі адміністративного менеджменту;
- вивчення функцій та процесу адміністративного управління;
- формування вмінь щодо планування та організування адміністративної роботи;
- віднайдення форм і методів адміністративного впливу на підлеглих;
- визначення кваліфікаційних критеріїв оцінки роботи та підвищення мобільності персоналу;
- вивчення форм адміністративного контролю та регулювання діяльності;
- розроблення інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації;
- вміння ухвалювати раціональні адміністративні рішення для забезпечення стійкості організації в динамічному розвитку та здатності протистояти зовнішнім загрозам.

Предметом навчальної дисципліни є механізм адміністративної діяльності у сфері управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональної структури управління, формування адміністративних відносин, які спонукають колектив до реалізації завдань і цілей організації.

У результаті опанування програми навчальної дисципліни здобувач вищої освіти має:

знати:

- предмет, завдання та функції адміністративного менеджменту;
- концептуальні основи теорії і практики адміністративного менеджменту;
- історію становлення й розвитку теорії адміністративного управління;

- суб'єктно-об'єктну детермінацію адміністративної діяльності;
 - методологію адміністративного менеджменту;
 - основи і практику утворення менеджерської системи;
 - механізм функціонування адміністративного апарату;
 - зміст кадрової політики, її тактику і стратегію в адміністративному управлінні;
 - інформаційно-комунікативні зв'язки в системі менеджменту;
 - сучасні засади і напрями наукової організації праці;
 - порядок розроблення і прийняття управлінських рішень на різних рівнях адміністративної діяльності;
- вміти:*
- творчо впроваджувати набуті теоретичні знання та практичні навички з управлінської адміністративної діяльності під час здійснення менеджерських функцій;
 - застосовувати відповідно до ситуації найефективніші методи адміністративної роботи з метою досягнення конкурентних переваг;
 - приймати і реалізовувати результативні управлінські рішення на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави;
 - планувати й організовувати особисту діяльність із метою формування ефективних гнучких організаційних структур управління;
 - враховувати досвід управлінської адміністративної діяльності, набутий різними школами управління в умовах України;
 - організовувати процес документування в управлінні, формувати потоки документів, створювати порядок їх проходження та виконання;
 - використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері менеджменту й адміністрування.

Запропонований навчальний посібник «Адміністративний менеджмент» охоплює дев'ять тем, які розкривають зміст навчальної дисципліни.

Викладення матеріалу супроводжується схемами, таблицями, глосарієм, рекомендованою літературою, тестами, контрольними запитаннями для самостійного опрацювання, які мають на меті забезпечити здобувача вищої освіти належним обсягом інформації, навчити його самостійно проводити дослідження, підвищивши таким чином інтерес до обраної дисципліни.

Тема 1

ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

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

1.1. Школа наукового управління

Попри те що адміністративний менеджмент як наука зародився давно (кін. XIX – поч. XX ст.), дискусія щодо визначення суті адміністративного менеджменту не вщухає й досі. Це пов'язано з наявністю різних підходів до розуміння основ адміністрування. Низька продуктивність праці на вітчизняних підприємствах зумовлена передусім недостатньою ефективністю управління персоналом, що супроводжується низькими дисципліною праці та виконавчою дисципліною персоналу, тобто низькою ефективністю адміністрування. Якщо цю проблему не вирішити, то впровадження сучасних технологій адміністративного менеджменту на вітчизняних підприємствах не дасть позитивних результатів.

Нині підтримати ефективність діяльності підприємства можна завдяки упровадженню системи адміністративного менеджменту.

ту, що спрямована на вирішення управлінських проблем, які виникли на вітчизняних підприємствах.

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

В енциклопедії професійного менеджменту зазначено, що початком його наукового розвитку слід вважати 1886 р., коли президент компанії «Єдль енд Таун» Генрі Таун (1844–1924 рр.) виступив на щорічному зібранні Американської спілки інженерів-механіків із доповіддю «Інженер як економіст» про сутність менеджменту як порівняно самостійної сфери наукового знання.

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

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

Основоположником класичної школи й американської науки управління вважають Фредеріка Тейлора (1856–1915 рр.). Його праці містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, застосування диференційованої оплати праці тощо.

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

1) конкретного завдання, встановленого на підставі реальних спостережень;

- 2) визначеної норми часу;
- 3) особливого методу роботи.

Ф. Тейлор акцентував на дотриманні чотирьох принципів управлінської науки:

- 1) наукового вивчення кожного завдання і розвитку наукових методів;
- 2) ретельного підбору працівників і стимулювання виконання завдань;
- 3) підтримання тісного контакту з працівниками;
- 4) за можливості здійснення поділу кожної роботи.

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

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

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

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

- 1) розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, дій і зусиль працівників;
- 2) абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів і правил;
- 3) підбір, навчання і розміщення працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони будуть найбільш корисними;

4) оплата за результатами;

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

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

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

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

Одним із найбільших прихильників Ф. Тейлора був Генрі Лоуренс Гант. Він інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, знані нині як «графіки Ганта». Г. Гант започаткував виробниче календарне планування на сучасній технічній основі, приділяв значну увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту.

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

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

Обґрунтовуючи необхідність дотримання зазначених умов продуктивності, Г. Емерсон наголошував, що вони продиктовані не альтруїстичними мотивами, як це може здатися попервах, а слугують інтересам підприємства загалом.

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

На відміну від Ф. Тейлора та Ф. Джилберта, які вважали, що відбір персоналу слід проводити на основі придатності людини виконувати певну роботу, здатності оволодівати новими навичками, Г. Емерсон неодноразово наголошував на необхідності врахування ступеня відповідності кандидата на роботу тим ідеалам, які передаються працівникам їх роботодавцями: «кожен вступник має знати про ідеали, організацію і практику підприємства ще до того, як його візьмуть на роботу», «з усякої справи потрібно виключити людей, що не підходять морально», «якщо певні ідеали є у роботодавців, то цього ще недостатньо: ідеали мають бути передані й усім робітникам та службовцям».

Вагомий внесок у розвиток школи наукового менеджменту зробив Генрі Форд (1863–1947 рр.). Він вважається одним із творців теорії менеджменту. Йому належить ідея запровадження у виробництво конвеєрної організації праці й розроблення принципів, зміст яких зводиться до:

- централізації управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання низки підприємств, що утворюють ланцюг із виготовлення автомобілів;
- глибокого поділу праці в конвеєрному виробництві на основі високої кваліфікації робітників;
- розвитку стандартизації у виробництві автомобіля, що дає можливість на основі базової моделі випускати різні його модифікації;
- постійного вдосконалення управління виробництвом.

Однак управлінська практика Г. Форда є дещо хибною. Його поліцейські методи й авторитаризм набули розголосу, якщо і не серед широкого загалу, то щонайменше в колах топ-

менеджерів. Мабуть, у цьому виявилось постійне, послідовне і свідоме прагнення нажити мільярди, управляючи компанією одноосібно, без допомоги менеджерів. Хоча на Г. Форда працювали менеджери, за кожним їхнім кроком стежила ціла армія таємних агентів. Ті, хто намагався діяти самостійно, втрачали робоче місце. Методи одноосібного контролю практикувалися в Ford Motor ще тоді, коли компанія розпочинала свою діяльність.

На початку своєї кар'єри Г. Форд вирішив ні з ким не ділити свою власність і, ймовірно, не бажав розділити і менеджмент. Менеджери не управляли, а були підпорядкованими, слухняними до наказів виконавцями у буквальному сенсі. Неминучі наслідки такого підходу не забарилися: невдовзі з'явилася таємна поліція, страх бунту з-поміж найближчих соратників, відчуття нестабільності власного становища.

Чи змогла б компанія «вижити» в умовах гіпотетичної післявоєнної депресії? Поза сумнівом – ні, однак внук і послідовник Г. Форда Генрі Форд II цілком змінив принципи роботи дідуся. Для американського бізнесу історія відновлення компанії є символічною. Послідовник розумів, у чому криється недолік, отож відразу взяв курс на реальний, ефективний менеджмент. Більшість менеджерів необхідно було прийняти «зі сторони». Але насамперед слід було обрати найважливіші принципи подальшої діяльності. Тільки зробивши все це, можна було наймати помічників, які були б у змозі брати на себе повноваження діяти самостійно і відповідати за свої дії.

Головним методом управління став менеджмент на основі обраних цілей. Якщо за попереднього режиму панувала секретність, то новий намагався забезпечити менеджеру максимально повну інформацію щодо його безпосередніх обов'язків і стану справ у компанії загалом. Ефективність праці почала вимірюватися не точністю виконання наказу, а відповідністю стандартам діяльності, поставленим цілям і вимогам у конкретному напрямі управління.

Найпомітніші зміни стосувалися організаційної структури. Попередня Ford Motor була чітко централізована. Не тільки вся влада і повноваження, а й уся інформація були зосереджені в руках власника. Після реформи ж управління компанією, навпаки, було розподілено на 15 автономних підрозділів. Кожним з них керує

штат менеджерів, які несуть повну відповідальність за ефективність і результативність підрозділу, а також наділені всіма повноваженнями, необхідними для досягнення цих результатів.

Новий менеджмент не був «винаходом» Генрі Форда II, а запозичений у головного конкурента Ford Motor – компанії General Motors, заодно з її управлінською верхівкою. Нові стратегії використовувалися в умовах підприємства, приреченого, здавалося б, на розорення, деморалізованого і некерованого. Натомість вистачило десяти років, аби компанія впевнено збільшила свою частку на автомобільному ринку і навіть почала змагання за першість зі Chevrolet, одним з підрозділів General Motors.

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

1.2. Класична (адміністративна) школа управління

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

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

застосовувати як в управлінських колах, в установах, так і в армії, тобто вони мають універсальний характер.

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

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

Передбачати – враховувати майбутнє і виробляти програму дій.

Організовувати – будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства.

Розпоряджатись – вимагати від персоналу відповідно працювати.

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

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

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

Він зосередив увагу на можливості застосування досягнень науки в діяльності органів державного управління та *визначив 14 принципів правильного формування органів управління:*

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

- 13) ініціатива адміністративного персоналу;
- 14) єдність персоналу (корпоративний дух).

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

Обґрунтовуючи потребу і можливість адміністративної освіти, А. Файоль досліджував питання необхідної кваліфікації адміністративного персоналу. Для цього він увів поняття спеціальної установки (технічної, комерційної, фінансової, адміністративної тощо) – експертно оцінив відносно важливість таких установок, якими мусить володіти персонал підприємств.

Назагал під спеціальною установкою А. Файоль розумів сукупність якостей і знань. *Відповідні якості і знання він згрупував за шістьма критеріями:*

- 1) фізичні якості: здоров'я, сила, спритність;
- 2) розумові якості: кмітливість, легке засвоєння, розважливість, сила і гнучкість розуму;
- 3) моральні якості: енергія, стійкість, усвідомлення відповідальності, ініціативність, тактовність, почуття гідності й обов'язку;
- 4) загальний розвиток: володіння різними поняттями, що стосуються не лише сфери виконуваної функції;
- 5) спеціальні знання: знання, що стосуються однієї зі спеціальних функцій (технічної, комерційної, адміністративної тощо);
- 6) досвід: практичні навички; теоретичні знання, набуті особисто.

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

- 1) проектування (технічна підготовка);
- 2) оснащення підприємства (організація складів, визначення потреби у сировині, матеріалах і напівфабрикатах, прогнозування обсягів випуску продукції, установка обладнання тощо);
- 3) розпорядження, що полягає у координуванні всіх інших функцій (настановчий етап – розроблення визначеної схеми обов'язків; адміністративний етап – підбір і розміщення кадрів);
- 4) облік (технічний і бухгалтерський);

5) оперування (перероблення сировини і матеріалів у готову продукцію).

Г. Черч у своїй розвідці застерігає від здійснення занадто детального і жорсткого планування: «...майстер, який працює безпосередньо в майстерні, має набагато більше шансів знайти найзручніший спосіб, ніж працівник відділу планування ... якщо цей майстер робитиме діло так, як він вважає правильно і доцільно, то він робитиме його охоче і краще, ніж тоді, коли йому доведеться робити його всупереч своїй думці». Таку позицію в управлінні буде надалі розвинуто представниками інших шкіл менеджменту, що дасть можливість стверджувати про демократичний стиль управління та делегування повноважень, які є важливими складовими теорії організаційної культури.

Водночас англієць Ліндалл Урвік репрезентував свою класифікацію функцій адміністрування, зокрема:

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

Л. Урвік запропонував принципи побудови формальної організації:

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

Дж. Муні й А. Рейлі ідентифікували організацію як одну з форм об'єднання людей для досягнення загальної мети. Визначення загальної мети є неодмінною умовою функціонування будь-якої організації. Досягнення загальної мети припускає повне взаєморозуміння між її членами.

Завдання керівництва – спрямувати зусилля працівників на досягнення загальної мети шляхом неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці і координації.

Приблизником так званого «менеджерського капіталізму» став *Альфред Прічард Слоун (1875–1966 рр.)*, президент General Motors, мабуть, найуспішніший управлінець століття. А. Слоун, на відміну від Г. Форда, орієнтувався на випуск декількох марок автомобілів різної якості і за різними цінами, на часту зміну моделей з урахуванням зміни смаків та попиту споживачів, створення централізованої системи управління, розрахованої на прийняття гнучких, ретельно продуманих колективних рішень.

За підтримки Дюпона він сформував вищу ланку менеджменту і надав їй владних повноважень. При раді директорів створено два комітети: фінансовий і виконавчий. Головні інвестори отримали можливість контролювати доходи і розподіл дивідендів, а також оцінювати якість бізнесу. Виконавчий комітет займався загальними питаннями матеріально-технічного забезпечення, виробництва і збуту. До його складу увійшли віцепрезиденти, керівники найбільших відділів, а також віцепрезидент із фінансів.

Поточне керівництво здійснювали президент і група підлеглих йому віцепрезидентів, які очолювали найголовніші відділи.

Оцінка діяльності General Motors на раді директорів і зборах акціонерів була всебічною і спиралася не тільки на фінансові показники, а й на інформацію про роботу всіх ланок корпорації, про належність до неї внутрішніх і зовнішніх зацікавлених груп робітників, акціонерів, покупців, дилерів, державних органів, преси. Ця система створювалася поступово і постійно розвивалася.

Якщо вищі органи управління мали функціональний характер, то керівники виробничих підрозділів (середня ланка менеджменту) відповідали за всю їхню роботу, зокрема й закупівлі, постачання і збут. Формувалися і горизонтальні взаємозв'язки між відділами, спільні комісії зі закупівель, реклами, продажу, технології,

енергоресурсів, експлуатації споруд і обладнання. Частина членів цих комісій належала до виконавчого комітету. Отже, робота відділів пов'язувалася як між собою, так і з діяльністю корпорації загалом, контроль «згори» поєднувався з координацією на вищому і середньому рівнях управління.

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

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

Економісти планового відділу і групи експертів аналізували звіти дилерів про хід продажів і прогнозували попит з огляду на поточні економічні умови, коливання ділового циклу, стан автомобільного ринку, доходи населення тощо. Ці дані дали змогу планувати виробництво і доволі точно визначати квоти постачання в торговельну мережу, а також змінювати характеристики продукції, що випускається. Своєю чергою, дилери, будучи зацікавленими в тому, щоб автомобілі купували, намагалися надавати якомога точніші відомості.

Подібно до Г. Форда та інших представників великого бізнесу, у General Motors взаємини ґрунтувалися на підставі партнерства власників капіталу, менеджерів і робітників, але насамперед завдяки стійкому становищу фірми. В корпорації діяла добре розроблена програма матеріального стимулювання менеджерів із прибутків, що підвищувало їх зацікавленість в ефективному управлінні. Доповнення до високої заробітної плати дало можливість робітникам

робити вклади в ощадний фонд корпорації і отримувати відсотки з них. Існував також «інвестиційний фонд», куди надходила половина суми вкладу в ощадний фонд, другу ж половину можна було за потреби використати для придбання житла.

Першу книгу про своє життя і діяльність, у якій обґрунтовано досвід управління корпорацією, А. Слоун видав тільки в 1941 р. Під його керівництвом General Motors з початку 30-х років XX ст. стала лідером американського автомобілебудування, запровадивши методи і принципи менеджменту і маркетингу, які довелося переймати іншим фірмам, зокрема й Ford Motor.

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

1.3. Школа раціональної бюрократії

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

Соціальною дією вчений розглядав таку дію, яка внутрішньо орієнтована на дії інших людей або пов'язана з ними. Згідно з типологією М. Вебера, є три ідеальні типи соціальної дії: афективний, традиційний і раціональний, що поділяється, своєю чергою, на ціле-раціональний і ціннісно-раціональний.

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

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

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

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

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

М. Вебер зазначає, що, порівняно з ціле-раціональним типом соціальної дії, ціннісно-раціональний тип можна вважати нераціональним: «З цілерациональної точки зору ціннісна раціональність завжди ірраціональна, і тим більше вона є ірраціональною, чим більше вона абсолютизує цінність, на яку орієнтується поведінка (краса, абсолютне добро, абсолютне виконання свого обов'язку тощо)». Втім, М. Вебер стверджує, що ціле-раціональність дії трапляється в сутнісному вигляді нечасто: «Дію, особливо соціальну, дуже рідко орієнтовано тільки на певний тип раціональності, і сама ця класифікація, звичайно, не вичерпує типи орієнтацій дії; вони являють собою створені для соціологічного дослідження чітко означені типи понять, до яких більшою чи меншою мірою наближається реальна поведінка або – що зустрічається значно частіше – з яких вона складається».

Тимчасом, аналізуючи міркування М. Вебера про соціальні дії, можна зауважити декілька важливих моментів.

По-перше, на думку М. Вебера, людина або допускає існування безлічі цінностей, з яких вона обирає одну, застосовуючи раціональну оцінку, тобто діє ціле-раціонально; або, чітко орієнтуючись на якусь одну цінність, використовує всі інші лише як умови чи засоби для досягнення головної мети – діє ціннісно-раціонально. У першому випадку не виключено зміну під впливом зовнішніх

обставин головної цінності, у другому ж – чітка орієнтація на якусь одну цінність знижує ступінь раціональності дій індивіда.

По-друге, кожен із типів соціальної дії відрізняється від іншого мотивом, тобто кількістю чинників, що, на думку людини, є вагомою причиною для здійснення певної дії. Мотиви є внутрішніми чинниками, що спонукають людину до діяльності. М. Вебер називає мотивом «певну смислову єдність, що видається дійовій особі достатньою причиною для певної дії».

По-третє, одним зі стрижневих чинників у розумінні раціональної соціальної дії є «інтерес» – засіб орієнтування раціональної дії, який можна визначити як прагнення до досягнення певного результату, орієнтація на певні очікування. Інтерес як спрямованість на предмет потреби підкреслює активну складову суб'єкта дії. Будь-які ідеї набувають суб'єктивного сенсу для індивіда тільки тоді, коли вони проникають у його інтереси. Безперечно, акцент на мотиви соціальної дії та соціальні очікування як причину соціальних дій став одним із основних поштовхів у подальшому розвитку концепту «соціальна дія».

Т. Парсонс називає теорію соціальної дії М. Вебера волюнтаристською, оскільки вона об'єктивує питання інтересу як детермінанти соціальної дії, яка щораз більше і більше виривається з-під контролю звичаїв і традицій.

У роботі «Основні соціологічні поняття» М. Вебер починає аналізувати поняття «легітимного порядку». Говорячи про легітимність, автор наголошує, що вона гарантована внутрішньо (нераціонально), зокрема:

- 1) суто афективно – емоційною відданістю;
- 2) ціннісно-раціонально – вірою в абсолютну значущість порядку як вираження найвищих непорушних цінностей (моральних, естетичних або будь-яких інших);
- 3) релігійно – вірою в залежність блага і спасіння від збереження цього порядку.

Також вона може забезпечуватися очікуванням специфічних зовнішніх наслідків (раціонально), отже, інтересом, причому це очікування, на його думку, є особливим. Заразом М. Вебер зазначає, що «внутрішньо» гарантовані системи можуть бути підкріплені й «зовнішньо» завдяки комбінації двох чинників:

– умовності (коли легітимність гарантується можливістю того, що будь-яке відхилення зазнає в межах певного кола людей загального і відчутного осуду);

– права (коли легітимність гарантується можливістю (морального або фізичного) примусу, що здійснюється особливою групою людей, до чіїх безпосередніх функцій належить охорона порядку або запобігання порушенню його дії за допомогою застосування сили).

Отже, він фактично розрізняє порядки (системи), засновані на моралі (традиційні, ціннісно-раціональні, релігійні тощо), і порядки (системи), засновані на інтересі та праві (раціональні).

Міркування, викладені в «Основних поняттях соціології», знайшли своє відображення в розвідці «Господарство і суспільство», яка була фактично не завершена і опублікована завдяки зусиллям його дружини Маріанни Вебер у 1921 р., уже після смерті видатного науковця. У цій роботі підбито підсумки його наукових досліджень. Перше видання цієї фундаментальної праці має три структурні частини: «Господарство, громадські порядки і влада», «Типи суспільства і соціалізація» і «Типи панування». М. Вебер у передмові до праці «Господарство і суспільство» протиставила першу, абстрактно-систематичну, частину праці другій і третій – емпірико-історичним частинам. Проте останнє, п'яте, видання «Господарства і суспільства», підготовлене Й. Вінкельманом у 1972 р., містило вже сім структурних частин: спільноти; релігійні спільноти; право; панування; місто; соціологія; історія створення й документи.

У будь-якому разі, незалежно від місця розташування в книзі певних розділів, «Господарство і суспільство» містить фундаментальну, систематизовану і детальну теорію суспільства та його розвитку. Ця робота, у якій зібрано міркування М. Вебера з теоретичної соціології, соціальної філософії, теоретичної політології, історії, економічної теорії, етнографії та інших суспільствознавчих дисциплін, заклала основи і для розвитку сучасного публічного управління.

Зокрема, у розділі «Панування» М. Вебер визначає поняття «панування» та виокремлює типи легітимного панування. Панування, за його трактуванням, – це «можливість мати покору певних

груп людей специфічним (або всім) наказам». Панування («авторитет») у цьому сенсі, на думку М. Вебера, може ґрунтуватися практично на всіх мотивах покори, починаючи з невизначеного привчання до суто ціле-раціональних міркувань.

Кожне панування над великою кількістю людей потребує, як зазначає М. Вебер, когорти людей, які будуть упроваджувати розпорядження й конкретні накази керівників і забезпечувати покору більшості. Штаб управління при цьому може підкорюватися панові (або панам) через звичай, або суто афективно, або через матеріальну зацікавленість, або через ідеальні мотиви (ціннісно-раціонально).

Кожне панування, на думку М. Вебера, намагається порушити віру у свою «легітимність» і подбати про неї. Залежно від виду легітимності різняться і тип покори, тип штабу управління, характер здійснення панування, його ефективність. Отже, види панування доцільно розрізнити за типовою для них претензією на легітимність.

Відповідно, М. Вебер виокремлює три чистих типи легітимного панування. Їхня легітимність може бути:

1) раціонального характеру, тобто ґрунтуватися на вірі в легальність установленого порядку і законність здійснення панування на основі цієї легальності (легальне панування);

2) традиційного характеру, тобто базуватися на повсякденній вірі в святість традицій і вірі в легітимність авторитету, заснованого на цих традиціях;

3) харизматичного характеру, тобто засновуватися на виявах святості, або геройської сили, або зразковості особистості та створеному цими проявами порядку (харизматичне панування).

У разі легального панування люди підпорядковуються законно встановленому об'єктивно безособовому порядку (і встановленим цим порядком начальникам) через формальну законність його розпоряджень. За традиційного панування особистість підпорядковується панові, який править на підставі традиції та пов'язаний традицією через її вшанування за звичкою. У разі харизматичного панування люди підпорядковуються харизматичному вождю через особисту віру в його героїзм або зразковість, тобто в його харизму.

Найбільш життєздатним М. Вебер уважав легітимність раціонального характеру, тобто легальне панування, яке ґрунтується на значущості взаємозалежних уявлень про таке:

- кожен закон установлюється шляхом укладання раціонально орієнтованого договору з правом на подальше шанобливе ставлення до нього з боку осіб, які перебувають або діють всередині відповідної сфери впливу закону;

- кожен закон являє собою абстрактні, спеціально встановлені правила, застосування яких забезпечується за допомогою судового нагляду;

- легальний начальник (призначений або обраний), розпоряджаючись і наказуючи, сам підпорядковується безособовому порядку і орієнтує на нього свої розпорядження;

- особа, яка підпорядковується певному керівнику, підпорядковується не його особистості, а безособовому порядку, отож зобов'язана коритися тільки в межах ділової компетенції, раціонально розмежованої цим порядком.

Отже, основними категоріями раціонального панування, за М. Вебером, є:

- 1) безперервна, обумовлена правилами, робота управлінського штабу;

- 2) професійна компетенція бюрократичного апарату, яка означає:

- а) об'єктивно розмежовану (через поділ праці) сферу посадових обов'язків;

- б) добір необхідних для цього керівництва та персоналу;

- в) розподіл між керівництвом і персоналом допустимих засобів примусу та можливостей їхнього застосування;

- 3) наявність чиновницької ієрархії, тобто впорядкування постійних органів контролю та нагляду за кожним органом влади з правом апеляції чи скарги підлеглих на своїх керівників;

- 4) загальновизнані «правила», що можуть бути технічними організаційними правилами або загальновизнаними нормами;

- 5) повне відчуження персоналу управління від засобів управління;

- 6) недопущення особистого «привласнення» місця служби;

- 7) неодмінність письмової фіксації пропозицій та ухвалених рішень, постанов і розпоряджень.

Таким чином, на думку науковця, ділові папери і безперервна робота чиновників у бюро є основою легального панування. Підприємство, організоване на основі ділового документообігу та безперервної роботи чиновників, зветься, за М. Вебером, органом влади. Органи влади, як зазначає німецький класик, є на великих приватних підприємствах, у партіях, в армії, у церкві та, безумовно, в державі. Працівники органів влади самі не повинні володіти засобами управління, але мають отримувати грошову компенсацію за свою роботу. Також в органах влади мусить бути дотриманий принцип повного відокремлення службового майна (майна підприємства чи капіталу) від особистого майна (домашнього господарства) і службового робочого місця (бюро) від місця проживання.

Як зазначає М. Вебер, для успішної роботи «органів влади» потрібне спеціальне навчання. Отже, для роботи в них людина мусить мати достатню кваліфікацію, бути добре навченою відповідній спеціальності. На думку науковця, тільки таку людину можна прийняти на службу як чиновника. І саме чиновники утворюють типовий штаб управління за раціонального (легального) панування.

Зокрема, чиновники, які входять до його складу, повинні:

- 1) підкорятися тільки об'єктивним (на протигагу суб'єктивним вимогам) службовим обов'язкам;
- 2) просуватися по службі згідно з незмінною чиновницькою ієрархією;
- 3) володіти спеціальними службовими компетенціями;
- 4) працювати за контрактом, тобто на основі вільного і відкритого відбору;
- 5) мати професійну кваліфікацію, підтверджену за допомогою певного іспиту або засвідчену дипломом;
- 6) отримувати постійне грошове забезпечення;
- 7) сприймати свою службу як головну професію;
- 8) керувати способом формалізованої знеособленості: ідеальний чиновник управляє у своїй справі «без поваги до особистості», формально однаково для кожного;
- 9) будувати для себе кар'єру: або відповідно до терміну служби, або відповідно до успіхів у роботі;
- 10) працювати в повному «відчуженні від засобів управління» і без «привласнення» робочого місця;

11) підпорядковуватися службовому контролю.

М. Вебер стверджує, що бюрократичне управління в суто технічному сенсі наближається до найбільш досконалої праці в контексті точності, стійкості, дисципліни, надійності, інтенсивності праці, у його формально універсальній застосовності до виконання будь-яких завдань. Тож воно є найраціональнішою формою панування, і нині конче потрібне для особистого або ділового управління масами. Перевагою бюрократичного управління є професійні знання, повна незамінність яких, з погляду М. Вебера, зумовлюється сучасною технікою й економікою.

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

Водночас управління непрофесіонала цим бюрократичним апаратом є обмеженим: професійний бюрократ, який постійно працює, у багатьох випадках перевершує тимчасового міністра-неспеціаліста у «проведенні» своєї волі. Потреба в постійному, чіткому інтенсивному і прорахованому управлінні, яким його створив, насамперед, капіталізм (і без якого він не може існувати), обумовлює, як указує М. Вебер, необхідність бюрократії як ядра управління масами. Тільки маленьке підприємство, на думку дослідника, може обійтися без неї, оскільки лише приватна особа, захищена у прибутку, а саме капіталістичний підприємець, перевершує бюрократію у професійному знанні та знанні фактів у своїй сфері інтересів. Отже, раціональну бюрократію М. Вебер позиціонує як найефективнішу форму управління в умовах панування капіталізму в економіці.

Від моменту публікації праці «Господарство і суспільство» концепція раціональної бюрократії пережила часи і шаленої популярності, і майже тотальної критики, в основі якої була її неспроможність забезпечити належні зв'язки з громадськістю, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забюрократизованість, вто-

ринність результатів роботи стосовно правил та принципів діяльності. Однак сьогодні науковий спадок М. Вебера, як ніколи, вважається важливим для розвитку публічного управління в Україні. І на це є декілька вагомих причин.

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

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

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

Четверта – побудова в Україні правової держави. Варто зазначити, що одним із наріжних каменів європейської інтеграції України, стратегічною метою і, водночас, засобом реалізації реформ є становлення в Україні правової держави. В її основі закладено повагу до прав кожної людини та ухвалення всіх управлінських рішень виключно у правовій площині. Дотримання цих умов є можливим лише за панування раціональної бюрократії, що будуватиме свою діяльність виключно (!) на основі нормативно встановлених правил і норм.

Отож, наукові студії М. Вебера досі не втратили своєї актуальності та можуть слугувати підґрунтям для формування класу компетентних, професійних, відданих справі чиновників, які здатні

забезпечити наближення системи публічного управління в Україні до європейських стандартів.

Аналіз наукової спадщини М. Вебера засвідчує актуальність його ідей, що стосуються організації та розвитку публічного управління в Україні. Зокрема, концепція раціональної соціальної дії може слугувати теоретичним фундаментом для розроблення різноманітних стратегій, програм і проектів на державному, регіональному та місцевому рівнях, а теорія раціональної бюрократії – методологічним інструментом для їхньої ефективної реалізації. Адже професійність, відповідальність, незалежність, точність, стійкість, дисципліна, надійність, висока інтенсивність праці працівників органів влади є запорукою успішної реалізації будь-яких управлінських рішень.

Отже, теорія раціональної бюрократії М. Вебера, не нівелюючи надбань сучасних наукових теорій, може бути своєрідним архетипом для побудови такої моделі публічного управління, основу якої становили би професіоналізм, компетентність, незаангажованість, відданість справі працівників владних структур, чітка права регламентація, організованість та ефективність діяльності всієї системи влади.

1.4. Гуманістичний напрям у менеджменті

Гуманістичний напрям у менеджмент представлений школою людських взаємин, концепцією людських ресурсів та біхевіористичною школою. Вчені, які працювали у цьому напрямі, приділяли основну увагу таким факторам забезпечення ефективності управління, як аналіз поведінки персоналу в процесі праці, вивчення потреб людей та їхніх взаємовідносин під час виконання роботи.

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

із засновників цієї школи був Е. Мейо, який одержав загальне визнання після серії експериментів, проведених у 1920-х – 1930-х рр. на промислових підприємствах США. Е. Мейо та його послідовники вважали, що ефективність діяльності підприємства залежить не лише від матеріальних чинників, а значною мірою – від соціальних.

Науковець зробив такі висновки:

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

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

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

Невідповідність прогнозованих і фактичних результатів деяких експериментів Е. Мейо свідчили про те, що для працівників є важливими не стільки поліпшення конкретних умов праці, скільки увага керівництва до проблем персоналу.

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

Ч. Барнард знаний як автор концепції неформальної організації, яка утворюється соціальними групами всередині будь-якої формальної організації. В цій теорії Ч. Барнард стверджував, що неформальні відносини є важливим чинником, який менеджери мають використовувати для досягнення цілей організації та підвищення ефективності своєї роботи. Вагомим внеском Ч. Барнарда в розвиток гуманістичного напрямку в менеджменті та теорії корпоративної культури стала теорія прийняття влади, за якою кожен працівник як індивід із вільною волею самостійно вирішує: підкорятися наказам керівника чи ні. На практиці працівники підкоряються наказам, якщо це їм вигідно, але можуть і не робити цього. Тому, стверджував Ч. Барнард, менеджери мусять ставитися до персоналу підприємства гуманно, етично, що дасть можливість розраховувати на прийняття влади підлеглими навіть за найвідповідальніших об-

ставин. Словом, належне ставлення до персоналу – мабуть, критичний фактор успіху організації. Також Ч. Барнард наголошував, що основним призначенням лідера в організації є ціннісне керівництво і оволодіння соціальними силами організації.

Отже, основні положення школи людських стосунків відіграли важливу роль у гуманізації відносин на виробництві, визначили напрям розвитку теорії і практики менеджменту у середині ХХ ст. Критики школи людських відносин стверджували, що основні її положення «демонструють певною мірою «фермерський» підхід до менеджменту: забезпечені сіном корови дають більше молока, а задоволені робітники досягають більш високих результатів». Незважаючи на такі критичні зауваження, доречно констатувати, що саме наукові розробки дослідників школи людських стосунків заклали основи прогресивного розвитку менеджменту як науки, піддаючи сумніву раціоналістичні постулати прихильників класичного підходу.

Послідовники гуманістичного підходу, керуючись прагненням вдосконалити і поглибити основні положення цієї теорії, зашнували новий напрям – *школу людських ресурсів (40–60-ті рр. ХХ ст.)*. Видатними представниками цієї школи є Абрахам Маслоу та Дуглас Мак-Грегор. Основною ідеєю концепції людських ресурсів є створення умов, у яких працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал, що, своєю чергою, є підґрунтям для досягнення організаційної ефективності. Саме в рамках школи людських ресурсів були сформульовані перші теорії мотивації. А. Маслоу став автором теорії про ієрархічне підпорядкування людських потреб, які поділені ним на п'ять типів і об'єднані у дві групи: нижчого рівня (фізіологічні і потреби у безпеці) та вищого рівня (потреби у причетності, потреби у визнанні і самоствердженні, потреби у самореалізації).

У контексті формування передумов розвитку організаційно-культурного напрямку у менеджменті теорія А. Маслоу має неабияке значення, позаяк:

- 1) чітко визначає існування у кожного індивіда потреб вищого рівня;
- 2) вказує, що всі потреби, зокрема вищого рівня, можуть і мають бути задоволені в процесі праці;

3) наголошує, що не слід переоцінювати значення матеріальної винагороди у процесі стимулювання праці.

Теорія А. Маслоу логічно доводить, що робота – це не просто місце заробляння грошей, а можливість для самореалізації індивіда. Такі наукові погляди сприяли подальшому формуванню ідей про «культурне поле» організації.

Д. Мак-Грегор, керуючись прагненням відійти від спрощеного уявлення щодо проблеми людських відносин на виробництві, сформулював теорію X та теорію Y. Він вважав, що всі ранні теорії менеджменту є неправильними, оскільки базуються на упередженому баченні найманого працівника як особи ледачої, пасивної, безвідповідальної, неамбіційної і з надмірно розвинутою потребою у безпеці. Такий підхід ранніх шкіл менеджменту породжував методи управління, які не вирізнялися ефективністю (теорія X).

На протигагу застарілим підходам, Д. Мак-Грегор сформулював теорію Y, яка ґрунтувалася на припущенні, що більшість людей люблять працювати, а за певних умов навіть схильні брати на себе відповідальність і творчо мислити. Важливим висновком теорії Y є те, що сучасним організаціям для досягнення ефективності потрібно прагнути якнайповніше використовувати креативне мислення та інтелект працівників. Будь-яка організація може одержати додаткові переваги, якщо створить умови, за яких кожен працівник прагнучиме взяти на себе додаткові зобов'язання, працювати на досягнення цілей підприємства, забезпечувати самоконтроль своєї праці. Згодом концепція людських ресурсів, завдяки якій теорія управління поповнилася розумінням наявності і важливості вищих людських потреб, прогресивними поглядами на найманого працівника і методи управління, виконала важливу роль у формуванні концепції організаційної культури.

Біхевіористична школа (від середини 40-х рр. XX ст. і до нині) належить до гуманістичного напрямку і передбачає використання наукових методів для дослідження поведінки людей в організаціях, а також взаємодії людей між собою в організаційному оточенні. Видатними представниками біхевіористичної школи є Фредерік Герцберг, Кріс Аджиріс, Девід Мак-Клеланд, Рейлі Лайкерт. Ці вчені, використовуючи надбання таких наук, як соціологія, антро-

пологія, психологія, економіка, запропонували нові погляди на визначення та діагностику мотивів поведінки людей в організаційному середовищі, розробили методи підсилення мотивації людей до праці. Скажімо, Д. Мак-Клеланд є автором теорії набутих потреб (потреба у владі, потреба у досягненні успіху, потреба у співучасті), які формуються протягом життя під впливом обставин, навчання і досвіду.

Д. Мак-Клеланд досліджував, як такі потреби проявляються і впливають на поведінку індивіда, яким чином ці потреби можна використати у мотивуванні людини до праці. Теорія набутих потреб загалом справила важливий вплив на формування концепції організаційної культури, адже обґрунтувала індивідуальний підхід до стимулювання робітників до праці та важливість нематеріальних чинників мотивації.

Назагал важливим здобутком учених біхевіористичної школи став висновок про те, що напрямом до розв'язання проблем управління є шлях від ефективного працівника до ефективної організації. Біхевіористична школа не втратила свого значення, основні її висновки широко використовуються в практиці менеджменту досі.

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

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

Але найсуттєвіший вплив біхевіористична школа мала на формування теорії організаційної культури. І в цьому розрізі варто акцентувати на висновках видатного вченого Р. Лайкерта, який у своїх дослідженнях обґрунтовував зв'язок між рентабельністю організацій та людськими стосунками в ній. Партисипативний менеджмент, в основу якого лягли погляди Р. Лайкерта, істотно вплинув на становлення теорії організаційної культури, оскільки обумовив позитивний ефект соціально-психологічних методів управління на поведінку людини, а також пов'язав якісні характеристики міжособистісних стосунків на виробництві з організаційною ефективністю.

1.5. Сучасний напрям науки менеджменту

Сучасний напрям науки менеджменту історично почав свій розвиток із 40–50-х рр. ХХ ст. У рамках цього напрямку сформува-лася значна кількість підходів, шкіл, теорій та концепцій, для яких є властивими схожість, цілісність і роздробленість водночас. Зокрема, у сучасному менеджменті виокремлюють три основні підходи: процесний (із кінця 50-х рр.), системний (зі середини 70-х рр.) і ситуаційний (80-ті рр.).

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

Системний підхід розглядає всі процеси і явища у певні цілісні системи, що мають нові якості й функції, не властиві складникам її елементів. У вигляді систем можна розглядати всі об'єкти неживої, живої й соціально організованої матерії (атоми, організми, підприємство тощо). Усі системи мають стійку внутрішню структуру і складаються з взаємопов'язаних елементів (підсистем), що мають специфічні функції. Саме тому підприємство часто називають живою організацією і проводять аналогію з живим організмом. Нині системний підхід можна вважати універсальною методологією менеджменту, суть якої – формування образу мислення, що розглядає в єдності всі явища зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей метод отримав поширення в сучасній теорії і практиці менеджменту. Суть системного підходу до управління – уявне охоплення всіх явищ як єдиного цілого, їхньої об'єктивної оцінки, забезпечення розвитку всієї системи з урахуванням внутрішніх змінних (мети, структури організації, персоналу, техніки, технології), передбачення позитивних і негативних наслідків ухвалених управлінських рішень.

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

Ситуаційний підхід потребує ухвалення оптимального рішення, залежного від співвідношення наявних чинників. Якщо процесний і системний підходи доцільніше застосовувати в спокійній обстановці і в процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях. Саме в такі моменти за лічені хвилини необхідно правильно оцінити ситуацію й прийняти адекватне рішення, тобто реалізувати потенціал менеджера і виявити особливі якості: твердість, гнучкість мислення, ерудицію, дар передбачення.

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

Так, на початку 1980-х рр. у рамках системного підходу дослідники консалтингової компанії «McKinsay» Т. Пітерс і Р. Вотермен *сформулювали концепцію 7-S*, яка описувала систему зі 7 елементів, найважливіших для розвитку та ефективного функціонування будь-якої організації. Головним елементом цієї системи були загально визнані цінності, які впливали на інші складові, такі як стратегія, навички провідних працівників, структура організації, система процедур і процесів, персонал і стиль управління. Більшість дослідників із проблем організаційної культури вважають книгу Т. Пітерса і Р. Вотермена «В пошуках ефективного управління» початком наукових досліджень культури організації та запровадження широкого застосування в науці і практиці терміна «організаційна культура». Ці дослідники на основі аналізу фінансової звітності і результатів опитування керівників і співробітників окре-

слили 8 ознак успішних організацій і дійшли двох важливих висновків: 1) зразкові компанії «розвивають культури, в яких втілюються цінності і методи видатних лідерів»; 2) «істинна роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації».

На межі XX і XXI ст. в розвитку менеджменту можна простежити тенденцію повернення до минулого – усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це зумовлено: посиленням різноманітних впливів технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктивності і якості продукції для перемоги в конкурентній боротьбі; пошквалювання уваги до організаційної культури, різних форм демократизації, участі пересічних працівників у процесах збільшення прибутків і здійсненні управлінських функцій. Це також може свідчити про спроби максимально ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу, створення найбільш прийнятних для реалізації цієї мети форм мотивації.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть та охарактеризуйте чинники, які вплинули на виникнення нового етапу у розвитку науки управління.
2. Опишіть історичні передумови формування та розвитку адміністративного менеджменту.
3. Розкрийте зміст основних етапів еволюції адміністративного менеджменту.
4. Охарактеризуйте роль Г. Форда в історії наукового менеджменту.
5. Перелічіть основні ознаки наукової організації управління за Ф. Тейлором.
6. Наведіть класифікацію функцій управління за А. Файолем.
7. Поясніть основні принципи побудови формальної організації, розроблені Л. Урвіком.
8. Розкрийте внесок Карла Барта у науковий менеджмент.
9. Що становило основу роботи Г. Ганта стосовно завдань із преміями?

10. Назвіть революційний винахід Г. Ганта.
11. У чому сутність учення Френка Гілбрета?
12. У чому зміст учення Ліліан Гілбрет?
13. Назвіть нові підходи до наукового менеджменту, започатковані Г. Емерсоном.
14. Що було, на думку Е. Мейо, основною характеристикою нової індустріальної людини?
15. Вкажіть основні характеристики «ідеального типу» (бюрократичного типу організації), запропонованого М. Вебером.
16. Викладіть основні положення учень представників системного підходу до менеджменту.
17. Назвіть основні положення учень представників процесного підходу до менеджменту.
18. Викладіть основні положення учень представників ситуаційного підходу до менеджменту.
19. Поясніть головні складові концепції 7-S.
20. Перелічіть основні причини невизначеності та хаосу у діяльності підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Засновником класичної школи адміністрування вважають:

- 1) Д. Муні;
- 2) Л. Урвіка;
- 3) А. Файоля;
- 4) Т. Вулсі.

2. Розробку основних функцій адміністрування здійснював:

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) Ф. Гілберт;
- 3) Г. Гант;
- 4) Л. Урвік.

3. Початком розвитку школи наукового менеджменту можна вважати:

- 1) кінець XIX ст.;

- 2) початок XX ст.;
- 3) середину XX ст.;
- 4) кінець XX ст.

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

- 1) «Відрядна система»;
- 2) «Організація праці»;
- 3) «Промислове керівництво»;
- 4) «Психологія управління».

5. Відому фразу «Зі всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору» висловив:

- 1) Л. Гілбрет;
- 2) М. Фоллет;
- 3) Р. Робб;
- 4) Г. Гант.

6. Автором теорії адміністративної організації ідеального типу є:

- 1) Г. Черч;
- 2) М. Вебер;
- 3) Л. Урвік;
- 4) А. Файоль.

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

- 1) завдання – накази;
- 2) влада та відповідальність;
- 3) корпоративний дух;
- 4) порядок.

8. Концепція «Y» Д. Мак-Грегора характеризується так:

- 1) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці;
- 2) людина за відповідних умов вчиться брати на себе відповідальність;
- 3) людина прагне уникнути праці у будь-який спосіб;
- 4) людина надає перевагу тому, щоб її контролювали.

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

- 1) соціальні потреби;

- 2) потреби в безпеці;
- 3) потреби в повазі;
- 4) потреби в самовираженні.

10. До вищого рівня ієрархії потреб людини, визначених

А. Маслоу, належать:

- 1) фізіологічні потреби;
- 2) соціальні потреби;
- 3) потреби в самореалізації;
- 4) потреби у повазі.

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

- 1) влада, успіх та повага;
- 2) влада, успіх та належність;
- 3) влада, належність та повага;
- 4) успіх, повага та належність.

12. За теорією Ф. Герцберга, на поведінку людини впливають такі чинники:

- 1) гігієнічні;
- 2) гігієнічні та мотиваційні;
- 3) гігієнічні та природні;
- 4) гігієнічні, природні та мотиваційні.

13. До процесуальних теорій мотивації належить теорія:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Герцберга;
- 3) справедливості;
- 4) всі зазначені.

14. До змістових теорій мотивації належить:

- 1) теорія очікування;
- 2) теорія Д. Мак-Клелланда;
- 3) модель Портера-Лоулера;
- 4) всі зазначені.

15. Назвіть основні ідеї теорії «ідеальної бюрократії»

М. Вебера:

- 1) формальна безособовість;
- 2) ієрархія визначає відносини між посадами;
- 3) ідеальний службовець діє без усяких емоцій;
- 4) усі правильні.

Література

1. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіної. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
2. Грабар Н. С. Теорія раціональної бюрократії М. Вебера як архетип сучасних теорій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 37–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_3_8
3. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
4. Пахомов В. М., Томин О. С. Концептуальні основи адміністративного менеджменту. *Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 20–22 травня 2015 р.). Івано-Франківськ, 2015. С. 59–67.
5. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту / А. Холодницька, В. Бондар. *Сіверянський літопис*. 2007. № 6. С. 182–188.
6. Харчишина О. В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної культури. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8328/1/10kovtok.pdf>
7. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

Тема 2

СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ

2.1. *Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту.*

2.2. *Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємств.*

2.3. *Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання.*

2.4. *Роль менеджера-адміністратора як суб'єкта адміністративного менеджменту.*

2.1. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту

Виокремлення адміністративного менеджменту як особливо-го типу менеджменту відбулося наприкінці ХХ ст. *Адміністрування* стало одним із найважливіших ресурсів керівництва та управління, що передбачає спочатку процес формування функцій адміністрування, а вже потім – створення відповідних органів. Зміст адміністрування є доволі широким. Отож *адмініструванню* передусім притаманний спектр різних видів діяльності, який включає

розмаїті фактори впливу, зокрема економічні. Повноваження щодо їх застосування надані винятково керівництву підприємства. Окрім цього, у діяльності кожного керівника, також і того, що не входить до адміністрації, використовуються різноманітні методи та форми регламентування, формалізації, контролю, що розкривають зміст процесу адміністрування. Ці форми й методи застосовуються всією адміністрацією підприємства. Адміністрація покликана виконувати представницькі функції, безпосередньо управляти її роботою, забезпечувати взаємодію з підвідомчими їй формуваннями.

Працездатність та стійкість управлінських підрозділів, їх можливість забезпечувати реалізацію поставлених завдань і функцій багато в чому залежать від узгодженості та збалансованості усієї сукупності процесів, що повинні здійснюватися в рамках виконуваних робіт.

Економічна енциклопедія дає тлумачення терміна «адміністрування» (з лат. *administro* – керую) як керівництво, управління; у негативному значенні – керівництво, що засноване на примусових методах управління, нав'язуванні волі вищих посадових осіб нижчим, виданні наказів на здійснення певних робіт без логічного обґрунтування, на підставі суб'єктивних рішень.

Бізнес-адміністрування – це процес управління прибутковою або неприбутковою організацією з тою метою, щоб вона залишалася стабільною і продовжувала зростати. Воно охоплює чимало сфер, починаючи з операцій з управління, та передбачає багато різних ролей, що пов'язані з бізнес-управлінням, як-от: підтримка бізнесу, офіс-менеджер і головний виконавчий директор. Більшість компаній мають окрему групу адміністраторів. За цим підходом, основними напрямками, котрі включені в галузь ділового адміністрування, є логістика, маркетинг, економіка, людські ресурси та управління. Великі корпорації, як правило, мають принаймні одного адміністратора для кожної сфери.

Американський сайт Wikipedia наводить таке трактування цього поняття: *адміністрація бізнесу* включає в себе роботи щодо управління бізнес-операціями і прийняття рішень, а також щодо ефективної організації людей та інших ресурсів, які спрямовані на досягнення загальних цілей і завдань. Назагал адміністрування належить до дещо ширшої функції управління, що передбачає адміністрування фінансів, персоналу і послуг.

Адміністрування в широкому розумінні є застосуванням визначених засобів впливу та притаманне всім членам адміністрації. Форми адміністрування використовуються всіма учасниками не тільки апарату управління, а й виробництва всередині та поза організацією. Адміністрування являє собою комплекс необхідних для будь-якого суб'єкта дій із формалізації, регламентування, контролю та забезпечення виконання запланованого (рис. 2.1).

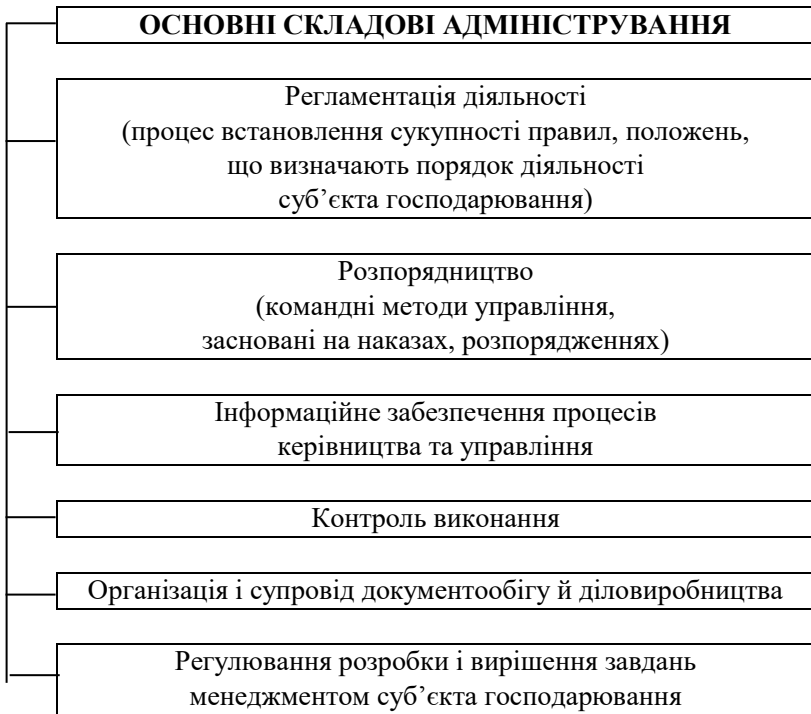


Рис. 2.1. Складові адміністрування

Отже, адміністрування трактується як управлінський процес дотримання комплексу правоутворюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, що забезпечують стабільний ріст підприємства чи організації. Згідно зі системним підходом, під об'єктом адміністрування пропонуємо розуміти

персонал, а згідно з процесним підходом – взаємозв’язок, стосунки, функції, процедури, норми, документи, структури, органи, форми (рис. 2.2).



*Рис. 2.2. Перелік внутрішніх документів
регламентації діяльності суб'єкта господарювання*

Наукова дискусія навколо суті поняття «адміністрування» впливає на невизначеність і наявність різних підходів науковців до трактування дефініції «адміністративний менеджмент». Розмаїті підходи до розкриття змісту поняття «адміністративний менеджмент» систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Підходи науковців до розкриття дефініції
«адміністративний менеджмент»**

Автор	Зміст поняття
1	2
Л. Ю. Гордієнко	Адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність. До функцій адміністративного менеджменту належить також забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи всіх підрозділів.
Б. В. Новіков Г. Ф. Сініок П. В. Круш	Сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує і ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства.
С. С. Велешук	Під адміністративним менеджментом, у розрізі сучасного концептуального підходу, слід розуміти управлінську діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу, що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі.
А. Н. Фомічов	Адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, який вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.
Д. Бодді Р. Пейтона	Адміністративний менеджмент (<i>administrative management</i>) – управління, що спирається не так на особисті якості індивідів, як на інститути і встановлений порядок.
І. С. Фоломкіна	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.

1	2
М. А. Міненко	AMS – це менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: <i>master of business administration (MBA)</i> (сучасне ділове адміністрування) та <i>master of public administration (MPA)</i> (сучасне публічне адміністрування). Тобто AMS сьогодні – це MBA +MPA. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічного, а й соціального та політичного складників суспільства на фактори внутрішнього середовища.
В. Д. Бакуменко Л. М. Усаченко В. І. Тимцуник, О. В. Червякова	Адміністративний менеджмент – суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію зі зовнішнім середовищем.
О. Р. Шарко	Адміністративний менеджмент – тип менеджменту, націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу в умовах ситуаційного управління.

Аналіз наведених підходів науковців дає змогу висновувати, що частина з них трактують адміністративний менеджмент в руслі лише державного управління (І. А. Василенко, В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова), а решта – стосуються підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань. Тобто останній підхід дає ширше трактування.

У розрізі останнього, під адміністративним менеджментом розуміють одну з додаткових функцій загального менеджменту на підприємстві. Також є підхід, згідно з яким адміністративний менеджмент передбачає організацію роботи управлінського персоналу. До адміністративного менеджменту відносять функції та обов'язки керівництва вищого рівня (топ-менеджмент). У зарубіжних джерелах адміністративний менеджмент асоціюється з управлінням інформаційними потоками.

На думку О. Р. Шарко, адміністративний менеджмент відповідає за організацію і регулювання управлінського процесу,

а загальний менеджмент – за систему управління на підприємстві в усіх функціональних галузях.

В. М. Пахомов, О. С. Тomin виокремили *основні риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління*:

- переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління;
- чітка ієрархія;
- формалізований спосіб ухвалення та фіксації управлінських рішень;
- чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді наказів і посадових інструкцій;
- розподіл влади (тобто будь-яка, навіть дуже високопоставлена, посадова особа завжди підконтрольна іншій особі або вищому органу управління).

Отже, з огляду на запропоноване трактування змісту адміністрування, *адміністративний менеджмент* є функціональним підвидом менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль за виконанням розпоряджень на підприємстві чи в організації.

2.2. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємств

На сучасному етапі розвитку економіки підтримати ефективність діяльності підприємства можна завдяки впровадженню *системи адміністративного менеджменту (Administrative Management System (AMS))*.

Зазначена система спрощує процес управління, підвищує якісні показники роботи, дає можливість без істотних вкладень у модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

До речі, *AMS* – це менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: *master of business administration (MBA)* (сучасне ділове адміністрування) та *master of public administration (MPA)* (сучасне публічне адміністрування). Тобто *AMS* сьогодні – це *MBA + MPA*. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічної, а й соціальної та політичної складової суспільства на фактори внутрішнього середовища.

Сучасне ділове адміністрування – це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції. Вона передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку.

На відміну від *MBA, сучасне публічне адміністрування* – це програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з урахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища. За своїм змістом *MPA* досить суттєво відрізняється від *MBA*: вона дає компетенції, навички і знання, необхідні для публічного управління компаніями або для роботи на керівних посадах в органах державної влади, громадських інституцій та в органах місцевого самоуправління. Одним із основних чинників зростання інтересу до оволодіння цією програмою є усвідомлення багатьма керівниками бізнесу ступеня важливості регулятивної функції держави у всіх сферах життя суспільства.

Узагальнюючи сутність сучасного ділового адміністрування і сучасного публічного адміністрування, констатуємо: сучасна концепція системи адміністративного менеджменту підприємства полягає в тому, що керівник вищої ланки повинен володіти не тільки розумінням бізнес-процесів, а й мати чітке уявлення про те, що будь-який бізнес мусить бути адаптований до соціально-економічних та суспільно-політичних реалій сьогодення, тобто вміти ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, що прямо або опосередковано залежать від функціонування держав-

них і громадських інституцій, а також органів місцевого самоврядування. Правильне сприйняття цього можливе лише завдяки формуванню системного бачення тих процесів, які відбуваються не тільки на окремо взятому підприємстві, а й у певній галузі виробництва і країні загалом.

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

- організаційну підсистему управління;
- підсистему адміністративного управління персоналом.

Організаційна підсистема управління відповідає на запитання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення обраних цілей та поставлених завдань? Така підсистема включає ретельно відпрацьовану структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції, налагоджений документообіг, комунікаційні зв'язки, планування, бюджетування, ресурсне забезпечення.

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

Підсистема підвищує дисципліну і старанність всього персоналу, наділяє дієвими важелями управління керівників усіх рівнів, разом забезпечує чітке й незаперечне виконання кожним працівником організації розпоряджень безпосереднього керівника та наказів керівників вищих управлінських рівнів. Для візуальної оцінки системи адміністративного менеджменту підприємства зображено її у вигляді моделі (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Модель системи адміністративного менеджменту підприємства

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

Крім розглянутих особливостей, система адміністративного менеджменту підприємства виконує основоутворюючу роль. AMS – це базисна система управління організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом. Саме тому різноманітні проблеми, які виникають перед підприємством, неможливо вирішити без сучасної фахової адміністративної системи, впровадження якої дає можливість застосовувати інші новації, такі як:

- ощадливе виробництво (*lean production*);
- ERP системи (планування ресурсів підприємства) (*enterprise resource planning*);

- сертифікацію систем управління за стандартами ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) (*International organization for standartization*) серії 9000;

- процесний підхід;
- модернізацію виробництва.

Аналіз ефективно функціонуючих систем менеджменту показує, що, як правило, управління на конкурентоспроможних виробництвах розгорталося у певному порядку, а саме:

- впроваджено систему адміністративного менеджменту;
- налагоджено ощадливе виробництво;
- автоматизовано систему адміністративного управління шляхом впровадження ERP систем;

- здійснено сертифікацію системи управління за стандартами ISO, а у разі потреби використано процесний підхід до управління.

Мета впровадження ощадливого виробництва передбачає виявлення і вилучення з процесу всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій та операцій, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а лише завдають шкоди компаніям, збільшуючи собівартість продукції. Для вирішення цього завдання доцільно, насамперед, повністю систематизувавши управління, ліквідувати ентропію (міру невизначеності ситуації); тобто вирішити всі організаційні проблеми, чітко, до деталей налагодити весь процес виробництва і розв'язати питання мотивації персоналу на кожному робочому місці. Для вітчизняних підприємств, в умовах дефіциту інвестицій і жорсткої міжнародної конкуренції (надто у зв'язку зі вступом України до СОТ), система ощадливого виробництва вкрай

актуальна, тому що її використання може істотно підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів та послуг без дорогої модернізації устаткування.

Наступною управлінською новацією є *автоматизована система управління підприємством – ERP системи (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства)*. Це інформаційна система, створена для обробки господарських операцій (бізнес-процесів), використання якої сприяє збільшенню конкурентних переваг. У ширшому сенсі під ERP системою розуміється методологія ефективного планування й управління ресурсами підприємства. Тимчасом доречно зазначити, що навіть за інноваційності вибір організацією системи управління і планування ресурсів підприємства за допомогою ERP системи та прийняття рішення про її впровадження є складним процесом з таких причин, як-от:

- висока вартість придбаного продукту (доходить іноді до декількох десятків мільйонів доларів);
- велика різноманітність на ринку ERP систем, що пропонуються;
- тривалість самого циклу впровадження (який може продовжуватись декілька років);
- необхідність ретельного аналізу й оптимізації бізнес-процесів;
- необхідність залучення до процесу впровадження чималої кількості людських ресурсів і, що часто є критичним, управлінської ланки компанії;
- необхідність пошуку компетентної організації для реалізації проекту або тривалий час підготовки власних фахівців.

Попри це, якщо на підприємстві нема чіткої і прозорої організаційної системи менеджменту, є низький рівень дисципліни й відповідальності персоналу, тобто система адміністративного управління неефективна або взагалі відсутня, то автоматизація не дасть результатів, лишень виникнуть проблеми, пов'язані з її впровадженням.

Крім розглянутих інструментів, що посилюють ефективність системи адміністративного менеджменту, сьогодні в Україні доволі активно проходить кампанія зі *сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000*. ISO 9000 – це схема

для проведення бізнес-процедур задля якнайвищої якості роботи компаній. Вона охоплює всі етапи виробництва продукції і надання послуг: закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз контракту, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів тощо.

Як показує практика, вітчизняні підприємства до сертифікації на відповідність вимогам ISO здебільшого не готові. Це пояснюється достатньо високими показниками щодо введення стандарту, а також відсутністю належних ресурсів, які потрібно задіяти для впровадження, налагодження, експлуатації і подальшого аудиту міжнародного стандарту, та головне – відсутністю або недосконалістю діючої у замовника системи адміністративного менеджменту.

Ще одним інструментом сьогодення, що забезпечує удосконалення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства, є так званий *процесний підхід*. Його сутність полягає в тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний підхід спрямований на ревізію на підприємствах існуючої адміністративної системи менеджменту для того, аби розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, йдеться про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Що вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, то ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт господарювання.

Розглянуте засвідчує, що бажання поліпшити діючу систему адміністративного менеджменту підприємства і на її основі запровадити сучасні новації (ощадливе виробництво, автоматизовану систему управління, систему управління якістю, процесний підхід тощо) потребує послідовної процедури. Етапи реалізації таких кроків можна відтворити узагальненою схемою (рис. 2.4).

Варто зазначити, що компанії, які впровадили систему адміністративного менеджменту, забезпечують собі високу ефективність корпоративного управління. Скажімо, США пережили справжній бум, пов'язаний із впровадженням ефективного адміністрування.



Рис. 2.4. Основні етапи функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства

Після закінчення Другої світової війни спочатку Велика Британія, а пізніше й інші країни Західної Європи наслідували цей досвід США. У 1959 р. у Женеві було створено Міжнародну асоціацію центрів із викладання методів управління, до якої нині входять такі країни, як Франція, Бельгія, Велика Британія, Італія, Швейцарія тощо. У результаті впровадження системи адміністративного менеджменту стали ефективними компанії у масштабі цілих держав, завдяки чому країни Західної Європи за доволі короткий час підвищили потужність своїх економік.

Свою чергою, такі країни Азії, як Японія, Південна Корея, Гонконг, Сингапур, Тайвань, пішли тим же шляхом. Результат – азійське економічне диво. Водночас у процесі свого розвитку зазначені країни не тільки скопіювали вже апробовану методика, а й, спираючись на свої національні особливості, забезпечили їй якісно новий етап становлення. Ці особливості аж ніяк не відкидають ключових положень західної теорії, а навпаки, показують додаткові можливості для їх успішної реалізації.

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

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

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

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

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

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

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

Перелічені принципи спрямовані на реалізацію основних завдань управління, що, своєю чергою, підвищує якісні показники розробленої моделі системи адміністративного менеджменту підприємства.

2.3. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання

В умовах ринку підприємство є основним господарюючим об'єктом і його розвиток залежить від зовнішнього середовища. *Зовнішнє середовище* – це сукупність активних суб'єктів, умов, чинників і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і не підпадають під безпосередній контроль. Вони діють не на кожне окреме підприємство, а на всі одразу. Це означає, що їхній вплив не менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Підприємство перебуває в стані постійного обміну зі зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі в такий спосіб можливість виживання. Усі чинники, які формують зовнішнє середовище діяльності підприємства, схильні до змін, часто дуже суттєвих (рис. 2.5). Тому дослідження та оцінка можливих змін у зовнішньому середовищі є неодмінною умовою успішної діяльності підприємства.

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

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

- постачальники;
- посередники;

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

Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, потрібно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими. Під повним контролем підприємства перебуває мікросередовище самого підприємства.

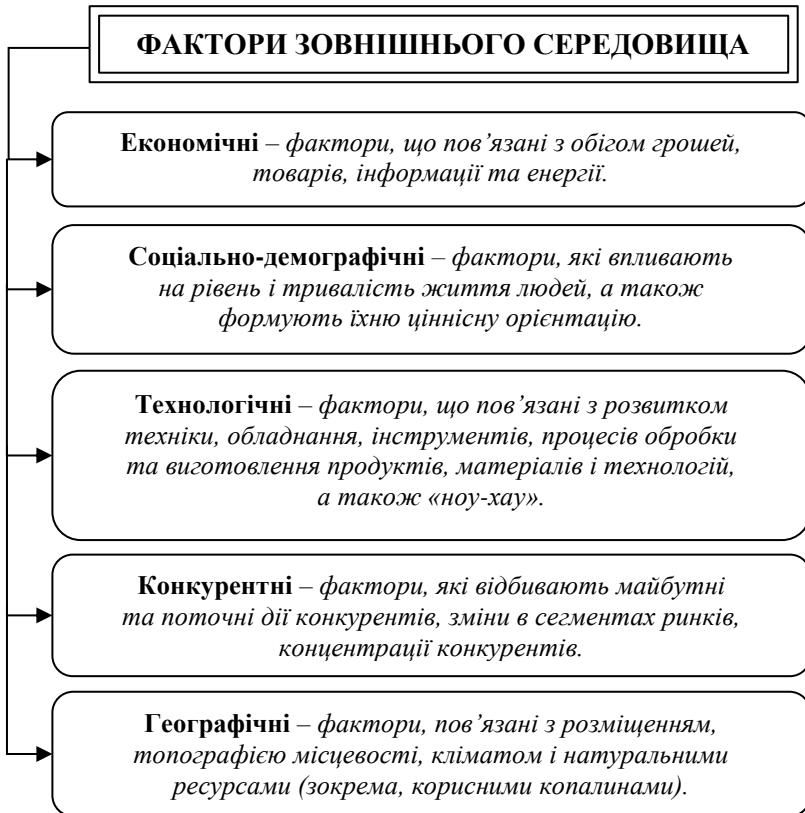


Рис. 2.5. Система і зміст факторів зовнішнього середовища

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

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

Тому організації, яка безпосередньо й опосередковано взаємодіє зі зовнішнім середовищем, необхідно враховувати не лише певний моментний вплив кожного з факторів, але й можливі зміни впливу, тобто сценарії розвитку чи поведінки фактора в часі.

Своєю чергою, розглядаючи організацію як цілісну сукупність, що складається з двох елементів, які взаємодіють, – керуючої і керованої систем, можемо припустити, що *врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища під час керівництва підприємством повинна займатись саме керуюча система, якою можна вважати апарат управління організації.*

Це обумовлено певними причинами.

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

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

3. Керуюча система взаємодіє з керованою через:

- здійснення функцій менеджменту;
- використання методів менеджменту;

– прийняття управлінських рішень.

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

4. До керуючої системи можна зарахувати всіх менеджерів вищої, середньої та нижчої ланок управління організації, а також всі управлінські служби. Управлінські служби здійснюють підготовку та оптимізацію управлінських рішень і можуть брати участь поряд з виробничими підрозділами у їх виконанні після прийняття. Оскільки управлінський апарат виконує лише функцію керування підготовкою та оптимізацією управлінських рішень і, відповідно, приймає (тобто робить вибір із-поміж підготовлених управлінськими службами альтернатив) саме рішення, то можна вважати, що апарат управління є частиною керуючої системи. До його складу входять менеджери вищої та середньої ланок управління (інституційний і управлінський рівні відповідно) та окремі служби, а також ті керівники нижчої ланки (технічного рівня) основних структурних підрозділів, яких можуть залучати до ухвалення стратегічно важливих рішень в організації.

Виконання функцій управління та прийняття менеджерами управлінських рішень мусить підпорядковуватися досягненню організації своїх цілей та узгоджуватися із встановленими в організації правилами та процедурами. Отже, *апарат управління* – це складна, скоординована система (сукупність), що полягає у поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (сформована на цій базі структура управління, або «скелет») з відповідним штатом менеджерів, які виконують функції управління на підприємстві, впливають на керовану систему та підпорядковані єдиним загальним правилам і цілям організації (рис. 2.6).

Апарат управління є системою складною, бо для нього характерна наявність багатьох, а не однієї, взаємопов'язаних комплексних цілей; апарат управління є скоординованою системою, бо побудований з урахуванням *принципів взаємодоповнення і єдиноначальства*.



Рис. 2.6. Взаємодія керуючої та керованої систем організації

Принцип взаємодоповнення означає, що цілі окремих менеджерів і служб управлінського апарату не повинні виключати одна одну, а досягнення загальних цілей організації є основним завданням поряд з виконанням певних локальних цілей.

Принцип єдиноначальства означає, що як в управлінському апараті, так і в організації остаточно загальну відповідальність за результати діяльності несе один менеджер інституційного рівня організації – директор або президент.

З метою виявлення належності того чи іншого менеджера до апарату управління організації приймаються за критерій дотримання певних ознак:

- реалізація певної функції на підприємстві, виконання конкретних завдань і робіт;
- стратегічна важливість і масштаб управлінських рішень, що приймаються;
- можливість впливати на вибір, зміну та коригування загальних цілей та стратегії розвитку (діяльності) організації на ринку.

Все ж необхідно визнати, що зарахування чи то менеджера, чи то окремого підрозділу до складу апарату управління до певної міри умовне, передбачає врахування всіх особливостей ситуації, яка склалась в організації (сфера діяльності, форма власності, вибрана стратегія розвитку тощо) і на ринку (рівень конкуренції, вплив держави і т. ін.).

2.4. Роль менеджера-адміністратора як суб'єкта адміністративного менеджменту

Функція управління – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюваний спеціальними прийомами і способами.

Серед основних характеристик функцій управління вирізняються: однорідність змісту робіт, які виконуються в рамках однієї функції управління; цільова спрямованість цих робіт; відокремлений комплекс виконуваних завдань (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Класифікація функцій управління

Адміністрування та менеджмент використовуються на одному підприємстві, де адміністрування – побудова ієрархії влади, а менеджмент – управлінські функції на кожному з рівнів ієрархії відповідно. Існують дві школи, які мають свої погляди щодо функціональних обов'язків цих категорій, – це *американська* та *британська*.

Американська школа пояснює, що адміністрування розглядається як ширше і вищого рівня поняття стосовно менеджменту. Бізнес-адміністратори – назагал поняття широке за контекстом, натомість опис діяльності менеджерів трактують як специфічний. До прикладу, адміністратор відповідає за контролювання бухгалтерського обліку, відділу маркетингу, відділу управління людськими ресурсами, а кожен окремий менеджер відповідальний за конкретний відділ, у якому він працює. Чимало компаній забезпечують менеджером змогу здійснювати значний внесок у діяльність фірми, дозволяючи їм пропонувати власні розв'язки проблем, що і є безпосередньою роботою чи функцією, яка полягає у виконанні політики та планів адміністрації. Тобто, якщо адміністрація вибрала нову програму страхування чи лінію виробництва, то завданням менеджменту є вивчення усіх нюансів цієї справи і донесення та роз'яснення її працівникам підприємства.

Якщо розглядати менеджера в ідеалі, то він виконує контроль за усією повсякденною діяльністю. Працюючи з персоналом та контролюючи його діяльність, менеджери, нерідко через хвороби працівників, значний обсяг роботи, обмежені строки та інші обставини, докладають додаткових зусиль самостійно, через неможливість делегувати роботу іншим. Адміністрація такими завданнями не займається, а відповідає за загальне керівництво компанії: обробляє інформацію, пов'язану з бізнес-аспектами, тобто здійснює загальний фінансовий контроль, ліцензування та моніторинг компанії; як уже зазначалось, керує загальною візією та місією компанії, бере участь у безпосередньому плануванні та забезпечує досягнення поставлених перед нею цілей та політики. Коли йдеться про загальний напрям та результати діяльності підприємства, це стосується переважно роботи адміністрації, яка має бути далекоглядною у своїх рішеннях. Підсумовуючи сказане, зазначимо, що процес опису, прийняття та оцінки рішень у менеджменті передба-

час питання «хто?» і «як?» виконуватиме прийняті рішення, натомість питаннями адміністрування є «що?» і «коли?».

Менеджмент та адміністрування, які означають управління, за американською концепцією пов'язують зазвичай зі сферою урядових, релігійних, освітніх організацій, а менеджмент – із комерційними підприємствами. Але за ієрархією функціональних обов'язків комерційне підприємство мусить мати і адміністративний, і менеджерський апарат.

Щодо позицій *британської школи*, то за її концепцією, навпаки, менеджмент на вищому рівні є ширшим поняттям, ніж адміністрування. Менеджер є тією структурою, яка створює правила та вживає заходів щодо їх виконання шляхом безперервного контролю, тобто виконує функцію найвищого рівня управління. Адміністрування ж британська школа пояснює так: воно покликане за своєю функцією обробляти поточні проблеми, що виникають у процесі менеджерського контролю. Адміністрація складається із власників, які вкладають капітал у підприємство задля отримання прибутку. Менеджери – це група управлінських осіб, котрі використовують свої навички для досягнення цілей організації. Отже, менеджмент є підмножиною адміністрації. Ці два поняття відрізняються своїм набором функцій і мають вирішальне значення для зростання організації. З позицій цієї школи можна зробити висновок, що менеджмент є функцією всеохоплюючого характеру, тобто терміном всеосяжним, натомість адміністрування є його підсистемою або складовою.

Для того аби узгодити думку обох шкіл, пропонуємо прийняти менеджмент як спільну константу та розмежувати за функціями на *адміністративний менеджмент* та *оперативний менеджмент*. У цьому разі адміністративний менеджмент є вищим рівнем управління та планування, а оперативний менеджмент, відповідно, нижчий і відповідає за виконання поставлених функцій.

Тимчасом дослідники виділяють й іншу позицію, за якою ці два поняття виконують ту саму функцію, тобто адміністрування і менеджмент є синонімами. А пояснюється це тим, що кожен менеджер є управлінцем, який здійснює і планування діяльності, і контроль за її виконанням, за посередництвом організування, мотивування та регулювання. Тобто, якщо на підприємстві існують

ці дві категорії управлінців, можна висновувати, що відбувається дублювання обов'язків. Хоча існує вище керівництво, яке пов'язане із виконанням адміністративної діяльності, натомість менеджери, як уже зазначалось, на нижчому рівні реалізують ціль підприємства, управляючи підпорядкованими їм підрозділами.

Пропонуємо для унаочнення схему, яка демонструє рівні влади зазначених управлінських структур та ступінь виконання їх управлінських обов'язків (рис. 2.8).

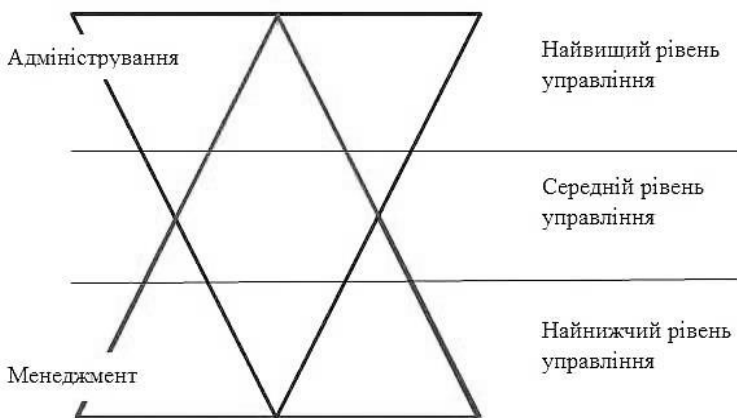


Рис. 2.8. Співвідношення адміністрування і менеджменту у виконанні управлінських обов'язків на відповідних рівнях

Отже, згідно з рисунком, *управлінський апарат на підприємстві можна поділити на три рівні.*

Перший (найвищий) рівень – топ-менеджмент, до якого входять: рада директорів підприємства, основний голова підприємства (генеральний директор), виконавчий директор та акціонери.

Другий (середній) рівень – функціональні керівники. Це апарат, яким охоплена група менеджерів: адміністративні, фінансові, маркетингові, виробничі, менеджери з логістики та управління людськими ресурсами (менеджер з персоналу) й інші.

Третій (найнижчий) рівень – операційні менеджери. Це група управлінців, які відповідальні за певний вид операційної діяль-

ності. До цього рівня належать менеджери з реклами, з розрахунку вартості кредитів, бухгалтерської та бюджетної звітності тощо.

Зупинимось детальніше на функціональних обов'язках кожного з рівнів управління. Скажімо, генеральний директор управляє виробництвом, маркетингом, фінансами, здійснює адміністративні функції і зазвичай не є фахівцем у кожній зі сфер, якою він управляє. У своїй діяльності він послуговується звітністю та допомогою менеджерів з виробництва, маркетингу, фінансів. Менеджер з виробництва відповідальний за просування та продаж товару на ринок, за складання бюджету. Менеджер з маркетингу організує, планує, контролює, координує та дає вказівки, що стосуються усіх питань маркетингових заходів. Менеджер із закупівель відповідальний за закупівлю сировини, проведення переговорів із постачальниками щодо її ціни, якості та кількості, терміни поставок тощо. Менеджер з персоналу працює з питань заробітної плати, відпусток, прийняття на роботу тощо.

Що стосується адміністративного менеджера, то в його компетенції є низка завдань. Насамперед, це відповідальність за загальну ефективність роботи компанії, а також управління офісним середовищем і збір, адаптація, зберігання й поширення інформації всередині компанії за допомогою використання інформаційних систем. Адміністративний менеджер надає спеціалізовану допомогу іншим відділам та менеджерам, зокрема у поданні документів та управлінні електронним зв'язком. До компетенції адміністративного менеджера належить планування, організування, керівництво і контроль усіх адміністративних функцій, а також управління якістю та контроль витрат. Функціональність цього виду менеджменту: полягає у наданні послуг іншим функціональним підрозділам у межах організації; забезпечує підготовку кадрів та розвиток персоналу; управляє роботою працівників, що зайняті у різних сферах у межах організації; забезпечує правильне використання людських і матеріальних ресурсів; свою діяльність узгоджує та координує з іншими членами управління.

Проводячи діагональ між менеджментом і адмініструванням на рисунку, бачимо співвідношення управлінських обов'язків. Для пояснення цієї схеми візьмемо для прикладу виробничий менеджмент. На технічному (найнижчому) рівні представники

управління (майстри, начальники цехів тощо) керують безпосереднім процесом виробництва, слідкують за роботою підлеглих, частково залучені у виробничу діяльність. На цьому рівні адміністративне управління відповідає лише за перевірку факту доведення завдань до виконавчої ланки та звітів про їх виконання. Середній рівень управління характеризується однаковим співвідношенням адміністрування і менеджменту. Адміністрування забезпечує розроблення та контроль здійснення виробничого процесу, натомість менеджмент відповідає за реалізацію виробничої діяльності загалом та надає деталізовану інформацію нижчому рівневі управління. Тобто навички менеджера переважно технічні, адміністратора ж – концептуально-логічні. Найвищий рівень управління більшою мірою стосується адміністрування, яке закладає основну мету організації, формує її візію та місію, визначає основні принципи та напрями діяльності й, відповідно, делегує повноваження найвищій ланці менеджменту, яка зобов'язується донести завдання нижчим за ієрархією менеджерським підрозділам. Ця схема стосується не лише конкретного напрямку (фінансового, виробничого, маркетингового тощо) управлінського процесу, а й діяльності підприємства загалом.

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

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

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

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

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

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

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

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

Питання для самоперевірки

1. Наведіть визначення поняття «адміністрування».
2. Розкрийте різні підходи до поняття «адміністративний менеджмент».
3. Дайте визначення системи адміністративного менеджменту.
4. З яких двох підсистем складається цілісна система адміністративного управління? Охарактеризуйте їх.
5. Розкрийте мету впровадження ощадливого виробництва.
6. Який зміст управлінської новації «автоматизована система управління підприємством»?
7. Прокоментуйте кампанію щодо сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000.
8. опишіть основні етапи покращення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства.
9. Розкрийте сутність взаємодії керуючої та керованої систем організації.
10. Проаналізуйте основні відмінності між категоріями «менеджмент» та «адміністрування» на підприємстві.
11. Які основні функції, завдання та вимоги до менеджера-адміністратора?

Тести для самоконтролю

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

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

2. Об'єктом адміністративного менеджменту є:

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

3. Адміністративний менеджмент – це:

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

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

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

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

4. Адміністративна система управління передбачає:

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

5. Основною функцією адміністративного менеджменту є:

- 1) виробництво;
- 2) планування;
- 3) постачання;

4) організація.

6. У сучасному адміністративному менеджменті панує погляд:

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

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

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

4) найважливішим чинником підвищення ефективності є інформаційні технології.

7. Адміністративний менеджмент виконує такі принципи:

1) економічний, політичний, адміністративний;

2) політичний, соціальний, економічний;

3) гуманітарний, ієрархічний, адміністративний.

8. Змістом діяльності менеджера-адміністратора є:

1) процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю;

2) процес створення навколишніх умов для групової діяльності;

3) впровадження інноваційних технологій на виробництві;

4) організація чіткої системи захисту і моніторингу персоналу.

9. Суб'єктами адміністрування є:

1) працівники підприємства (організації);

2) процеси управління в організації;

3) керівники різних рівнів управління організацією.

10. Функціональні характеристики адміністративного органу:

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

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

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

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

Література

1. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>
2. 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
3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Х.: ХНЕУ, 2005. 116 с.
4. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.
5. Дармиць Р. З. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2000. № 405: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 140–142.
6. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 4–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_12_3
7. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1>
8. Новіков Б. В. та ін. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
9. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / В. Д. Бакуменко; за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: Інтерсервіс, 2013. 148 с.
10. Пахомов В. М., Томин О. С. Концептуальні основи адміністративного менеджменту. *Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 20–22 травня 2015 р.). Івано-Франківськ, 2015. С. 59–67.
11. Смірнова І. С. Аналізування основних відмінностей між категоріями «менеджмент» і «адміністрування» на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 150–155.
12. Фоломкина І. С. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання ІЕУ напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
13. Шарко О. Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 1(190). Ч. 1. С. 239–245.

Тема 3

ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1. Сутність адміністративного планування.*
- 3.2. Розробка цілей та формування місії підприємства.*
- 3.3. Поняття та види планів, технологія планування діяльності підприємства.*
- 3.4. Методи планування та оцінка якості планів підприємства.*

3.1. Сутність адміністративного планування

Функція планування в системі управління підприємством є однією з провідних, центральних функцій, що обумовлює кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються головні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство обирає види й обсяги продукції, які планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству фундамент для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найпридатніших напрямів дій.

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення. Його складові відображені на рис. 3.1.

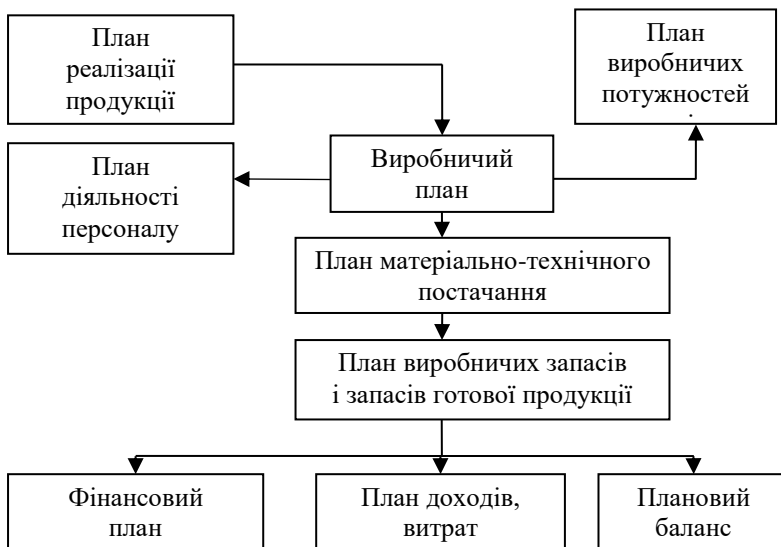


Рис. 3.1. Складові планування діяльності підприємства

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

Застосування планування на підприємстві гарантує низку переваг, зокрема:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань;
- поліпшує контроль в організації та ін.

Процес планування діяльності підприємства охоплює такі складові, як: виробництво і реалізація продукції, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурса-

ми, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність. Саме це і формує об'єкт планування діяльності підприємства.

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

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

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

Та чи інша діяльність підприємства може бути представлена як сукупність окремих функціональних процесів, кожен з яких також є об'єктом планування.

Успішна робота підприємства значною мірою залежить від забезпеченості його належними ресурсами та ефективності їх використання. Здійснення цього можливе на основі планування.

Предметом планування на підприємстві є його ресурси. У процесі планування встановлюються їх необхідність, оптимальна кількість, напрями та термін використання, режим споживання, засоби поповнення.

При плануванні розглядають такі групи ресурсів:

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

Наявність предмета й об'єкта планування на підприємстві уможливорює формування системи показників планування.

У практиці планування виокремлюють три напрями планування: прогресивне, ретроградне і зустрічне.

Прогресивне планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих.

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

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

Побудова системи планування мусить відповідати цілій низці принципів. Принципи планування – це основні правила (теоретичні посилання), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні принципи планування

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

Принцип єдності означає, що показники, які використовуються в плануванні, слід обґрунтовувати в їх єдності, з урахуванням теоретичного і практичного взаємозв'язку. Розробка планових показників має здійснюватися у напрямку єдиного вектора цілей. Дотримання цього принципу потребує координації дій служб і підрозділів системи, що відображаються у відповідних планових показниках.

Принцип безперервності визначає процес планування як безперервний, коли на зміну одному виконаному плану приходять другий новий план, а на зміну другому – третій. Принцип стосується найперше планів різного періоду: короткостроковий план є частиною середньострокового, а середньостроковий – довгострокового. Таке розуміння включає і зв'язок планування з прогнозуванням, коли план є похідним від прогнозу.

Принцип гнучкості означає здатність плану змінювати свій напрямок за змінних умов діяльності і мати певні резерви. Принцип обґрунтовує наявність механізму зміни планових величин, тобто їх можливе коригування для адаптації в змінних обставинах.

Принцип точності потребує обґрунтованості, деталізації і конкретизації планового показника. Обґрунтованість плану в числовому вимірі означає його відповідність ресурсам, зокрема адекватним здібностям виконавців.

Принцип участі означає, що до розробки планових показників мають долучатися всі спеціалісти об'єкта господарювання, а за потреби – спеціалісти ззовні і партнери по бізнесу; в розробці планового документа обов'язковою є участь майбутніх виконавців. Під час співпраці спеціалісти висувують свої ідеї, пропонують своє бачення рішення проблем, що збагачує і уточняє зміст плану, дає змогу створити дійсно необхідний і реальний документ. У процесі такої участі створюється система заходів, у виконанні яких будуть задіяні справжні виконавці.

Принцип системності передбачає, що в процесі обґрунтування, розробки і прийняття планових рішень враховується склад-

ний характер функціонування і розвитку того чи іншого елемента національної економіки як певної соціально-економічної системи.

Принцип комплексності означає, що в процесі обґрунтування і прийняття планового рішення до уваги беруться всі можливі наслідки його реалізації, як у самому об'єкті планування, так і в довколишньому середовищі.

Принцип оптимальності наголошує на орієнтації планового розвитку на забезпечення щонайефективнішого функціонування і розвитку запланованого об'єкта.

Принцип адаптивності передбачає можливість адаптації плану до постійних змін, що відбуваються як у самому об'єкті планування, так і в зовнішньому середовищі.

Отже, основні принципи планування орієнтують підприємство на досягнення найкращих економічних показників. Чимало принципів тісно взаємопов'язані і переплетені між собою. Деякі з них діють в одному напрямку (наприклад, безперервність і єдність), інші (приміром, гнучкість і точність) – у різних напрямках.

3.2. Розробка цілей та формування місії підприємства

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

Місія – це найзагальніші орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в цьому бізнесі, в регіоні, в суспільстві. Тобто *місія* – це коротке вираження основної мети підприємства, чітко сформульована причина його існування.

Головними принципами формування місії є:

1) стислість і декларативність формулювання (інколи одним реченням, гаслом). У ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху;

2) зовнішня спрямованість на потенційного споживача.

Основними цільовими групами, інтереси яких треба враховувати при визначенні місії, є:

- власник підприємства;
- співробітники підприємства;
- споживачі продукції;
- ділові партнери;
- органи місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

Зміст місії на сьогодні тлумачиться однозначно. На думку різних авторів, у змісті місії мають бути відображені такі основні аспекти:

- проголошення цінностей і переконань;
- опис продуктів (послуг), пропонованих організацією, чи потреб, що їх вона збирається задовольнити;
- характеристика ринку, на якому організація позиціонується (споживачів, клієнтів, користувачів, конкурентів);
- способи виходу на ринок;
- опис ключових технологій, що використовуватимуться (характеристика технологічних процесів, устаткування, технологічні інновації);
- стратегічні принципи розвитку і фінансування;
- філософія організації;
- орієнтація організації на збереження чи зміцнення благополуччя споживача, підвищення якості життя, захист навколишнього середовища і суспільства загалом.

У змісті місії розкриваються всі основні аспекти діяльності фірми. Місія повинна надихати працівників організації і слугувати мотиваційним стимулом до якісного виконання делегованих їм завдань.

Чіткість формування місії підприємства має важливе значення для його діяльності. Цінність місії підприємства обумовлюється такими чинниками:

- дає можливість сформулювати суб'єктам зовнішнього середовища загальну характеристику про підприємство;

- сприяє єдності всередині підприємства завдяки орієнтації дій всіх учасників підприємства на досягнення єдиної мети;
- створює підґрунтя для більш дієвого управління підприємством, оскільки є базисом для постановки цілей організації, створює узагальнений підхід до розподілу і оцінки ефективності використання ресурсів підприємства; розширює для працівників зміст і наповнення його діяльності, що дає змогу використовувати ширший спектр засобів мотивації.

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

Цілі, на відміну від місії підприємства, фіксують конкретні стани, до яких прагне підприємство, тому ціль трактують як критерій його успіху чи невдачі.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого вона прагне досягти протягом певного строку.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів:

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

Підприємство має систему цілей, які визначаються його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо. При цьому цілі різних підприємств можуть істотно відрізнитися. Класифікацію можливих цілей підприємства наведено на рис. 3.3.

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

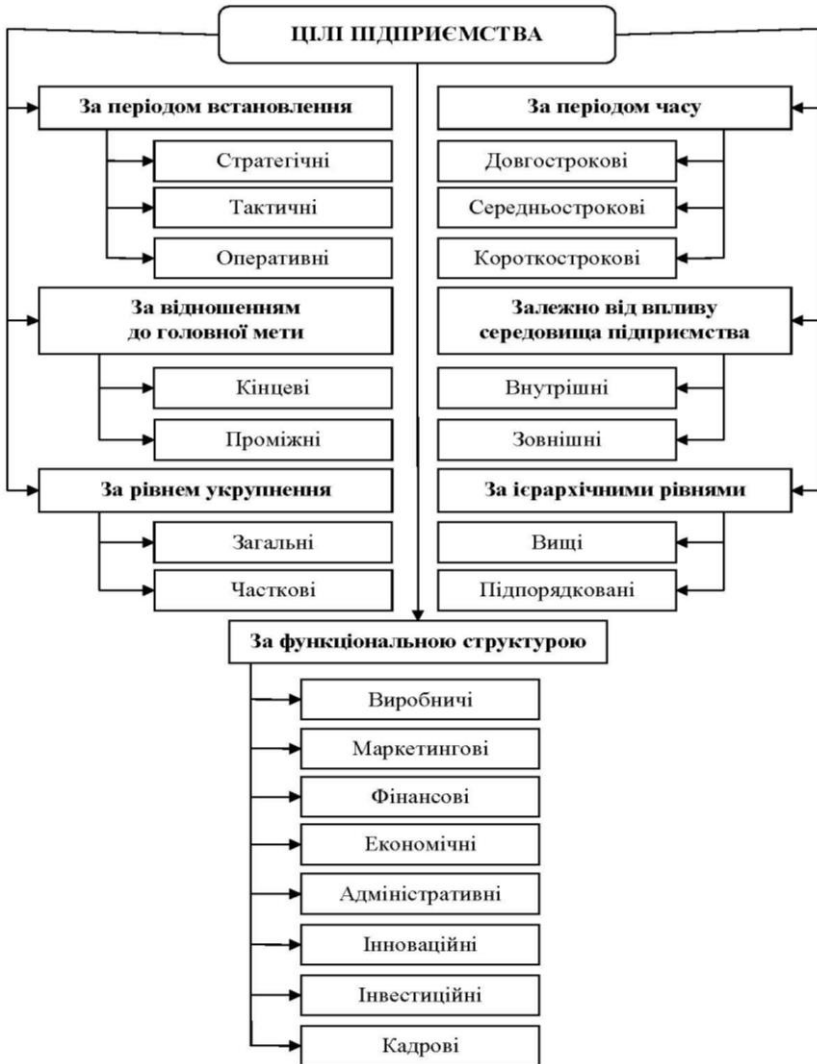


Рис. 3.3. Класифікація цілей підприємства

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

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

За періодом часу цілі поділяються на три види: довго-, середньо- і короткострокові. *Довгострокові цілі* охоплюють період від десяти до двадцяти п'яти років, хоч у деяких випадках довгостроковими можна вважати і цілі, яких досягають через три–п'ять років. *Середньострокові цілі* конкретизують орієнтири, визначені на дещо тривалішу перспективу.

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

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

Залежно від впливу середовища підприємства на процес формування його цілей їх розподіляють на внутрішні та зовнішні. *Внутрішні цілі* будь-якого підприємства пов'язані насамперед з просуванням інтересів його членів, отриманням ними заробітної плати, інших матеріальних та соціальних благ. На сучасному етапі внутрішні цілі можуть бути досягнутими тільки через ефективне задоволення інтересів людей поза підприємством – задоволення попиту на продукцію підприємства. Це стосується *зовнішніх цілей* підприємства.

За рівнем укрупнення цілі підприємства диференціюють як загальні і часткові. *Загальні цілі* стосуються вищих рівнів управління, а *часткові*, відповідно, визначають завдання для нижчих ієрархічних рівнів.

На підприємстві, яке має декілька рівнів управління, формується ієрархія цілей. Цілі вищого рівня мають узагальнюючий характер і триваліший термін їх реалізації. Своєю чергою, цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей відіграє особливо важливу роль, тому що забезпечує орієнтацію всіх підрозділів на досягнення цілей найвищого рівня. У разі

правильної побудови ієрархії цілей кожен підрозділ і конкретний виконавець, досягаючи власної мети, сприяють досягненню загальної мети підприємства.

Формулюючи цілі підприємства, потрібно дотримуватись таких правил:

1. Цілі мають бути досяжними, адже нереальна для досягнення ціль зумовлює демотивацію працівників і втрату ними основного орієнтиру.

2. Цілі повинні бути гнучкими: сформулювати їх потрібно так, аби можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться в оточенні.

3. Цілі мають підлягати вимірюванню: кількісний вимірник дає змогу оцінити рівень їх досягнення.

4. Цілі мають бути конкретними, чітко визначати терміни і виконавців. Що конкретніша ціль, то легше вибрати відповідну стратегію її реалізації.

5. Цілі мають бути сумісними. Сумісність передбачає, що довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим. На великому підприємстві мусить бути сумісність між цілями різних структурних підрозділів і рівнями управління. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи їх, поліпшує результати діяльності підприємства.

При формулюванні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей:

– конфліктність: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої;

– компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої;

– індиферентність: цілі не впливають одна на одну.

Отже, цілі є обов'язковою умовою успішного функціонування та виживання підприємства в перспективі, але зробити правильний вибір можна тільки за умови відповідно сформульованих цілей розвитку організації.

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

Схему побудови «дерева цілей» підприємства показано на рис. 3.4.

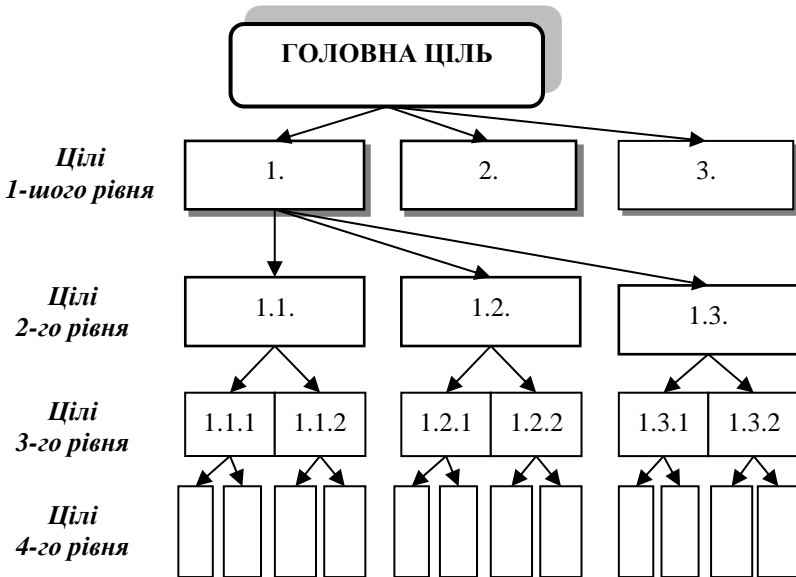


Рис. 3.4. «Дерево цілей» підприємства

«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 (відповідальних).

Однією з найважливіших вимог до побудови «дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення *узгодженості*, зв'язку між цілями різного порядку. Водночас слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

Після формування «дерева цілей» керівництво підприємства повинно розробити стратегічні і тактичні плани, що забезпечують їх досягнення.

3.3. Поняття й види планів, технологія планування діяльності підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

- методи, етапи та засоби контролю за виконанням планів.

Процес планування передбачає розробку цілої низки планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

- за обов'язковістю планових завдань (директивне та індикативне планування);

- за строками, на які складається план, і ступенем деталізації планових розрахунків (довгострокове, середньострокове, короткострокове);

- за напрямом діяльності підприємства (план виробничої діяльності, інвестиційної та інноваційної діяльності, план маркетингу і збуту, план соціального розвитку тощо);

- за способом адаптації до змін навколишнього середовища (жорсткий план, гнучкий план);

- за ієрархією планування (стратегічні, тактичні, оперативні плани).

Всі види планування пов'язані між собою, доповнюють один одного, конкретизують і деталізують планові завдання.

З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.

Директивне планування передбачає процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Директивні плани, як правило, мають адресний характер і вирізняються надмірною деталізацією. Таке планування може слугувати ефективним засобом вирішення багатьох завдань, надто загально-

національного значення, наприклад, у сфері охорони довколишнього середовища, оборони, соціальної політики.

Індикативне планування вважається найпоширенішою в цілому світі формою державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є протилежним директивному, тому що цей план не є обов'язковим до виконання, хоча в ньому можуть бути й обов'язкові завдання. Назагал він має рекомендаційний характер.

Основне завдання такого планування полягає не тільки в тому, аби дати кількісну оцінку показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, а й у тому, щоби забезпечити ув'язку та збалансованість усіх показників розвитку економіки. Індикативне планування має інформаційний, орієнтувальний характер (контрольні цифри, економічні регулятори).

Індикативне планування застосовується і на мікрорівні. Причому, під час складання перспективних планів вдаються до індикативного, а в поточному плануванні – директивного планування.

На відміну від плану (індикатора), зобов'язання (директива) пов'язане з прийняттям рішення про конкретні дії.

Нагадаємо, залежно від строку, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків, розрізняють такі види планів: довгострокове, середньострокове, короткострокове.

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

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

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

Короткострокове (поточне) планування охоплює період до 1 року – піврічне, кварталне, місячне, декадне, тижневе і добове планування. Мета короткострокового планування – передбачити розвиток виробництва та реалізації продукції підприємства протягом кожного місяця, визначити можливі відхилення результатів роботи від запланованих, розробити заходи щодо зміни в обсягах та асортименті випуску продукції з метою усунення цих відхилень. Окрім цього, такий вид планування є засобом корекції середньострокового та довгострокового планування.

У теорії планування вирізняють такі плани за рівнем ієрархії планування:

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

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

Процес стратегічного планування зазвичай складається зі 7 етапів (рис. 3.5). Кожен етап має свій специфічний зміст для конкретних підприємств.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством загалом. Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє шляхи їхнього досягнення.

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



Рис. 3.5. Етапи процесу стратегічного планування

Стратегічні плани (стратегії) також класифікуються, причому перелік класифікаційних ознак дещо відрізняється від тих, що використані для класифікації планів взагалі (табл. 3.1).

Стратегічний план підприємства складається з таких розділів:

- 1) цілі й напрямки діяльності;
- 2) поточні й довгострокові завдання;
- 3) генеральна стратегія;
- 4) функціональні стратегії;
- 5) опис найважливіших програм;
- 6) опис зовнішніх операцій;
- 7) обсяг капітальних вкладень і розподіл ресурсів;
- 8) формулювання резервних стратегій.

Таблиця 3.1

Класифікація стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Різновиди стратегій
Залежно від строку реалізації стратегії	Довгострокові Середньострокові Короткострокові
За рівнями стратегічного планування фірми	Портфельна (корпоративна) Ділова (бізнес-стратегія) Функціональна (загальномаркетингова)
Залежно від загальноекономічного стану підприємства	Стратегія виживання Стратегія стабілізації Стратегія росту
Залежно від напрямів росту	Стратегія інтенсивного (органічного) росту Стратегія інтеграції Стратегія диверсифікації
За специфікою інтенсивного росту	Стратегія проникнення на ринок Стратегія розвитку ринку Стратегія розвитку товару
Залежно від стадії життєвого циклу продукції підприємства	Стратегія на стадії впровадження товару на ринок Стратегія на стадії росту Стратегія на стадії зрілості Стратегія на стадії спаду
За елементами комплексу маркетингу	Маркетингова товарна стратегія Маркетингова цінова стратегія Маркетингова збутова стратегія Маркетингова стратегія просування
Залежно від масштабу розробки	Стратегія загальна (генеральна) Стратегія допоміжна (підтримуюча)
За напрямками діяльності	Маркетингова стратегія Виробнича стратегія Фінансова стратегія Інвестиційна стратегія Кадрова стратегія Організаційна стратегія

Під час складання стратегічного плану використовується така інформація: обсяг річного продажу за групами товарів; річний прибуток і збитки за структурними підрозділами; річний обсяг експорту і його питома вага до загального обсягу продажу (реаліза-

ції); частка ринку; обсяг щорічних капітальних вкладень; баланс на кінець останнього року плану; фінансовий план.

Стратегія підприємства розробляється на різні проміжки часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої належності підприємства й рівня технічної оснащеності (від 3 до 10 років).

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

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

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

Матричний метод ґрунтується на побудові матриці, яка має дві осі координат: на одній осі фіксується оцінка перспектив розвитку ринку, на другій – рівні конкурентоспроможності відповідного стратегічного центру господарювання. Аналіз матриці дає можливість визначити генеральну стратегію фірми.

Практична реалізація базової стратегії забезпечується ресурсною і функціональною субстратегіями. Групу ресурсних субстратегій становлять такі внутрішні стратегії: фінансово-інвестиційна; кадрів і соціального розвитку; технічного розвитку; матеріально-технічного забезпечення; організаційна.

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

Субстратегії є органічною складовою єдиного цілого – загальної стратегії розвитку підприємства. Тому їх необхідно розробляти і реалізовувати як взаємозв'язані, взаємообумовлені й узгоджені елементи інтегрального комплексу.

Складання середньострокових і короткострокових планів належить до тактичного планування діяльності підприємства. Тактичні плани відрізняються від стратегічних метою розроблення, змістом, строком, охопленням сфер впливу. Тактичні плани деталізують стратегічні, однак сфера їхньої спрямованості істотно вужча.

Тактичні плани підприємства складаються з таких основних розділів:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- плану заходів із охорони природи й раціонального використання природних ресурсів, що містить такі напрямки: охорону

й раціональне використання водних ресурсів; охорону повітряного басейну; охорону й раціональне використання мінеральних ресурсів.

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

Показники, які застосовуються у плануванні, поділяються:

- за економічним змістом: на натуральні, трудові й вартісні;
- за економічним призначенням: на кількісні та якісні (продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість);
- за способом характеристики предмета: абсолютні (прибуток) і відносні (рентабельність).

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

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

Основні завдання оперативного планування:

- організація ритмічного виробництва запланованих обсягів і номенклатури продукції та дотримання договірних строків випуску товарної продукції;
- встановлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- забезпечення повного й доцільного використання робочої сили за щонайефективнішого застосування засобів виробництва;
- забезпечення мінімальної тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню обіговості оборотних коштів.

Оперативне планування здійснюється виробничо-диспетчерською службою підприємства.

У рамках оперативного планування розробляються і так звані бюджети діяльності підприємства.

Бюджетом діяльності є оперативний фінансово-економічний план, що розробляється у межах одного року та відображає витрати

й доходи за окремими господарськими операціями, центрами відповідальності, підрозділами підприємства, напрямками діяльності у балансовому взаємозв'язку.

Процес планування як доцільна діяльність людей має свою технологію, котра являє собою послідовність робіт, що виконуються під час складання планів.

Процес планування передбачає певні етапи:

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

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

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

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

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

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

VII. Розробка внутрішньофірмових бюджетів, коротко-строківих календарних планів діяльності. На основі середньо-строківих планів розробляються річні, квартальні, місячні плани та бюджети діяльності, тобто здійснюється оперативне поточне планування.

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

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

3.4. Методи планування та оцінка якості планів підприємства

Планування діяльності підприємства здійснюється з використанням певних методів. *Метод* – це спосіб досягнення мети, так би мовити, впорядкування діяльності.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

Обираючи методи планування, слід враховувати певні вимоги до них: зокрема, вони мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення й розвитку ринкових відносин; враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку (валового доходу).

Основні методи планування діяльності підприємства наведено в таблиці 3.2.

**Класифікація методів планування
діяльності підприємства**

Ознаки класифікації	Методи планування
Вихідна позиція для розробки планів	Ресурсний (від можливостей) Цільовий (від потреб)
Розрахунок планових показників	Екстраполяційний (від досягнутого) Пофакторний Нормативний
Узгодження ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантний (інтуїтивний) Багатоваріантний (поліваріантний)
Метод виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний Лінійно-графічний Сітьовий (логіко-структурний)

Ресурсний метод планування – характерний для монополістичного типу ринку, коли монополіст, який володіє ресурсами, самостійно планує обсяги продукції до випуску. При цьому ймовірними можуть бути два варіанти планування. За першим варіантом до випуску планується велика кількість продукції, а ціна встановлюється залежно від попиту на заданому ринку. За другим варіантом ціну (зазвичай високу) встановлює сам монополіст, а продукція до випуску планується невеликими партіями, щоб не знизити ціну.

Цільовий метод планування – характерний для ринку досконалої конкуренції. План формується залежно від потреб підприємства і ємності ринку.

Екстраполяційний метод планування – передбачає встановлення планових завдань із врахуванням тенденцій у змінах основних показників діяльності підприємства за попередній період.

Пофакторний метод планування враховує вплив різноманітних чинників на зміну тих чи інших планових показників.

Нормативний метод планування – найбільш точний, позаяк базується на науково обґрунтованих нормах витрат основних видів ресурсів.

Балансовий метод планування, з одного боку, визначає планові величини ресурсів, необхідних для діяльності підприємства у наступний плановий період, а з іншого – визначає джерела покриття цих ресурсів.

На підприємствах розробляються баланси: основних фондів, робочої сили, матеріальний, фінансовий, енергетичний.

Баланс основних фондів (виробничих потужностей) підприємства характеризує рух основних фондів і є основою для обчислення коефіцієнтів їх вибуття та оновлення. Складаються також баланси часу роботи обладнання, в яких порівнюються запланований за заданою програмою час роботи обладнання з передбаченим часом його використання.

Баланс робочої сили визначає потребу в кадрах загалом та по категоріях, а також джерела її покриття.

Матеріальний баланс порівнює потребу підприємства в матеріалах на встановлену виробничу програму з джерелами її покриття у вигляді централізованих фондів забезпечення та фондів, які отримуються від джерел, виявлених підприємством самостійно.

Енергетичний баланс характеризує відповідність кількості запланованої енергії по джерелах одержання її кількості за різними видами і напрямками.

У *фінансовому балансі* порівнюються доходи та надходження з витратами та відрахуваннями, а також суми платежів до бюджету.

Кожен баланс складається з певних статей, у яких вказується розмір окремих видів ресурсів, а також визначається потреба підприємства у їх утворенні за окремими напрямками використання. Економічне обґрунтування показників за статтями балансу становить самостійний етап планування, однак у кінцевому документі мають бути узгоджені обсяги необхідних ресурсів та джерела їх фінансування, доходи та витрати по окремих господарських операціях, напрямках діяльності.

Матричний метод планування є більш ускладненим видом балансового планування, в якому, окрім планування ресурсів і джерел їхнього покриття, можуть бути вказані й інші обставини, що впливають на формування плану, наприклад, терміни виконання тих чи інших показників тощо.

Одноваріантний метод планування – це метод планування, що розрахований однією з науково обґрунтованих методик.

Багатоваріантний метод планування передбачає декілька варіантів планування, і за допомогою методів економіко-математичної оптимізації обирається найефективніший варіант.

Ручний метод планування – реалізується з використанням простих засобів для розрахунку (скажімо, за допомогою калькулятора).

Механізований метод планування реалізується з використанням засобів (наприклад, ПЕОМ), що автоматизують окремі планово-розрахункові операції і здійснюються за безпосереднього втручання у цей процес працівника.

Автоматизований метод планування реалізується за допомогою засобів, що повністю автоматизують процес планування (автоматизовані системи управління).

За табличного методу планування планові показники формуються у відповідних таблицях, які можуть містити алгоритм розрахунків.

Лінійно-графічний метод планування означає, що планові показники відображаються за допомогою графіків, діаграм, гістограм тощо.

Мережевий метод планування – метод, при якому будується мережевий графік, який відображає основні моменти планування, терміни їхньої реалізації, а також найбільш оптимальний шлях досягнення основних планових показників.

Крім перерахованих методів, дедалі ширше застосовують *евристичні методи* розробки та прийняття планових рішень на базі методів «мозкового штурму», «експертної оцінки», «дерева рішень» та ін. Ці методи використовуються за умови неможливості кількісного визначення планових показників на основі застосування інших методів чи за наявності суттєвої невизначеності у розвитку ситуації. Вони дають суб'єктивну оцінку експертів, засновану на використанні минулого досвіду, знань, прогнозу ймовірного розвитку ситуації, врахування неформальних факторів, що у ситуації невизначеності є досить суттєвими.

Вирішення головних стратегічних і поточних завдань, що стоять перед підприємством, значною мірою залежить від якості

планів. До речі, наразі ще немає загальноприйнятої системи для оцінки якості плану.

Гадаємо, розробити універсальний показник, який дозволяв би однозначно оцінювати якість плану, неможливо. Так, реалізація плану з високими економічними характеристиками, але з низькими показниками надійності може принести підприємству не прибуток, а збиток. Тому для оцінки якості плану потрібно застосовувати систему показників (характеристик).

Основними характеристиками плану, що допомагають доволі повно оцінити його якість, є ефективність, надійність і напруженість. Ефективність характеризує заплановані ступінь окупності вкладених коштів, рівень використання ресурсів виробництва, раціональність його організації, впровадження досягнень науки і техніки. Напруженість плану характеризує перш за все передбачений у ньому ступінь використання виробничих ресурсів підприємства. Надійність плану визначається ймовірністю виконання наявних у ньому рішень за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими важливими показниками.

Надійність плану, своєю чергою, залежить від його еластичності, під якою розуміють здатність досягнення його кінцевих цілей за змінних умов виконання. Надійність плану підвищується зі збільшенням його еластичності і зниженням несприятливих умов.

Таким чином, якісним вважається план, який, по-перше, узгоджується з цілями і завданнями розвитку суспільства і того господарського підрозділу, що його склав, і, по-друге, відповідає вимогам ефективності, оптимальної збалансованості та надійності, а також напруженості при використанні ресурсів. Щодо узагальнюючої характеристики якості плану слід зазначити, що головною його ознакою є ефективність, а напруженість і надійність її доповнюють. Водночас дві останні мають органічно поєднуватися з першою, бо план не може бути ефективним, якщо він не напружений і, тим більше, не надійний.

З-поміж способів оцінки якості плану найоптимальнішим є нормативний, згідно з яким оцінку плану за наведеними вище характеристиками здійснюють, зіставляючи їхні величини з науково обґрунтованими нормативами. На жаль, нормативна база оцінки якості планів недосконала. До того ж найбільше відставання допу-

щено в розробці нормативного рівня надійності планів. Якщо в техніці жодна машина, жодна її деталь не можуть бути випущені без попереднього розрахунку відповідності надійності їхньої роботи нормативному рівню, то для оцінки надійності планових заходів таких нормативів немає.

При розробці та оцінці якості планів підприємства велике значення має виявлення резервів виробництва та включення їх до плану, тобто розробка реальних планів.

Для оцінки планів, які максимально враховують використання внутрішньогосподарських резервів, використовуються єдині для всіх рівнів господарської системи показники:

- темпи росту виробництва продукції;
- темпи росту продуктивності праці порівняно з попереднім періодом і співвідношення росту продуктивності праці та фондоозброєності;
- частка приросту продукції в результаті підвищення продуктивності праці;
- коефіцієнт використання проектної та розрахункової виробничої потужності порівняно з нормативними величинами цих коефіцієнтів, а також дані про змінність роботи підприємств;
- збільшення фондівіддачі;
- зниження матеріаломісткості продукції;
- темпи зниження витрат на одиницю товарної продукції і приріст прибутку внаслідок цього;
- показники підвищення якості продукції.

Віднедавна дедалі частіше на етапі складання плану рівень його якості оцінюють, порівнюючи розроблені традиційними методами варіанти плану з оптимальними варіантами, одержаними на основі застосування математичних методів і ПК. При цьому оптимальні варіанти планів підприємств, розроблені з урахуванням головних умов, ресурсів і критеріїв їхньої діяльності, виконують роль нормативів.

Ефективним способом контролю за якістю розроблених у проєкті плану підприємства показників є порівняння їх з досягнутим рівнем у попередньому періоді, а також з даними провідних підприємств, які можуть бути для нього взірцем. Неодмінним застереженням такого порівняння вважаються приблизно однакові

природні та економічні умови. Причому орієнтиром є ті господарства, де показники перевищують середній рівень.

Для з'ясування обґрунтованості планів необхідно встановити показники, за якими вона вимірюється, й обґрунтувати критерій оцінки за цими показниками. Для оцінки використовуються основні показники, які характеризують ступінь використання виробничих ресурсів і ефективність виробництва. Згідно з методичними вказівками, це такі показники:

- використання виробничих потужностей;
- продуктивність праці;
- показники якості продукції;
- собівартість продукції (прибуток за рахунок зниження собівартості продукції).

У деяких випадках можуть використовуватися інші показники, зокрема коефіцієнт змінності роботи обладнання або його завантаження, фондовіддача, матеріаломісткість продукції, а також показники, що відображають специфіку і завдання конкретного виробництва.

Якість планів, особливо перспективних, великою мірою залежить також від якості вхідної інформації, щонайперше її об'єктивності, терміновості й номенклатури. Своєю чергою, якість вхідних даних для підготовки планового рішення залежить від вибору способу обробки інформації: систематизації (вибірки, групування та ін.), прямих та оптимізаційних розрахунків. У разі неможливості застосування зазначених способів використовують експертну оцінку, в основі якої лежать особистий досвід та інтуїція спеціаліста з планування.

Проблема оцінки якості плану передбачає і часовий аспект. Попередню оцінку ставлять під час складання плану, і тоді вона має прогностичний характер, остаточну ж оцінку якості плану можна дати тільки в період його виконання.

Питання для самоперевірки

1. Наведіть визначення поняття «планування».

2. Назвіть основні складові планування діяльності підприємства.
3. Що є об'єктом та предметом планування на підприємстві?
4. Які існують напрями планування в практичній діяльності суб'єктів господарювання?
5. Охарактеризуйте зміст основних принципів планування діяльності підприємства.
6. Розкрийте сутність місії підприємства та основні принципи її формування.
7. Що таке цілі підприємства та як їх класифікують?
8. Які основні характеристики цілей потрібно враховувати при їх формулюванні?
9. Наведіть визначення поняття «дерево цілей» та назвіть основні вимоги до його побудови.
10. Перелічіть основні класифікаційні ознаки, за якими поділяються плани підприємства, та охарактеризуйте їх.
11. У чому полягає сутність стратегічного планування?
12. Дайте характеристику тактичному й оперативному плануванню.
13. Розкрийте основні етапи процесу планування діяльності підприємства.
14. Перелічіть та охарактеризуйте основні методи планування та визначте позитивні й негативні сторони кожного з них.
15. За якими критеріями оцінюють якість плану?

Тести для самоконтролю

1. У рамках стратегічного планування виокремлюють такі види управлінської діяльності:

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

2. Під плануванням діяльності підприємства розуміють:

- 1) процес визначення точних параметрів функціонування підприємства в майбутньому;

2) заснований на обробці вхідної інформації процес визначення цілей підприємства і шляхів їх досягнення;

3) процес економічного обґрунтування раціональної поведінки підприємства для досягнення власних цілей, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення;

4) усі відповіді правильні.

3. Об'єктом планування на підприємстві виступають:

1) ресурси підприємства;

2) фінансово-економічна діяльність;

3) виробнича діяльність;

4) усі напрями діяльності підприємства.

4. Основними принципами планування діяльності підприємства є такі:

1) єдності, координації, стабільності, універсальності, неперервності, збалансованості;

2) єдності, координації, стабільності, універсальності;

3) єдності, гнучкості, системності, безперервності, точності;

4) єдності, координації, гнучкості, системності, неперервності, збалансованості.

5. Місія підприємства – це:

1) система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи;

2) процес визначення точних параметрів функціонування підприємства в майбутньому;

3) програма дій, яка визначає сукупність заходів з метою досягнення конкурентних переваг;

4) коротке вираження основної мети підприємства, чітко сформульована причина його існування.

6. Ціль підприємства – це:

1) взаємопов'язаний комплекс дій, які вживає підприємство для досягнення своєї мети з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища;

2) конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого вона прагне досягти за певний строк;

3) найзагальніші орієнтири функціонування підприємства;

4) система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію планів виробничої системи.

7. «Дерево цілей» трактується як:

- 1) графічне зображення зв'язків організації зі зовнішнім середовищем;
- 2) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;
- 3) графічне зображення співпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції;
- 4) правильні відповіді – 1, 3.

8. Першим етапом процесу планування є:

- 1) визначення мети;
- 2) з'ясування потенціалу підприємства;
- 3) аналіз зовнішнього середовища;
- 4) визначення альтернатив.

9. Детальну розробку планів підприємства на рівні окремих підрозділів на короткі проміжки часу передбачає:

- 1) бізнес-планування;
- 2) оперативне планування;
- 3) стратегічне планування;
- 4) директивне планування.

10. Генеральну комплексну програму діяльності підприємства, яка визначає його місію, головні цілі та напрями діяльності, характеризує:

- 1) план;
- 2) програма;
- 3) проект;
- 4) стратегія.

11. Результатом процесу планування є:

- 1) проект;
- 2) план;
- 3) програма;
- 4) усі відповіді правильні.

12. Принцип єдності у плануванні діяльності підприємства передбачає:

- 1) взаємоузгодженість цілей та охоплення всіх структурних підрозділів підприємства;
- 2) безперервність процесу планування у часі та розробку одних планів на зміну іншим;

3) можливість зміни планів у зв'язку із виникненням непередбачених обставин;

4) деталізацію планів такого ступеня, який дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства.

13. Принцип безперервності у плануванні діяльності підприємства передбачає:

1) можливість зміни планів у зв'язку із виникненням непередбачених обставин;

2) деталізацію планів такого ступеня, який дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства;

3) взаємоузгодженість цілей та охоплення всіх структурних підрозділів підприємства;

4) безперервність процесу планування у часі та розробку одних планів на зміну іншим.

14. Напруженість плану характеризує:

1) темпи росту продуктивності праці порівняно з попереднім періодом;

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

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

4) передбачений у плані ступінь використання виробничих ресурсів підприємства.

15. Нормативний метод планування дає змогу:

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

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

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

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

16. Пофакторний метод планування дає можливість:

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

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

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

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

17. Стабільність плану характеризується такими показниками:

1) конкурентоспроможності, надійності, платоспроможності;

2) еластичності, якості продукції, фондовіддачі;

3) ефективності, надійності, напруженості;

4) продуктивності праці, фондоозброєності, еластичності, надійності.

18. Стратегія – це:

1) напрямок дій на найближчі 5 років;

2) взаємозв'язаний комплекс дій, яких вживає підприємство для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища;

3) програма дій, яка визначає сукупність заходів з метою досягнення конкурентних переваг;

4) комплекс заходів щодо планування та прогнозування, спрямований на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

19. Ефективність плану означає:

1) передбачений у плані ступінь використання виробничих ресурсів підприємства;

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

3) заплановані ступінь окупності вкладених коштів, рівень використання ресурсів виробництва, раціональність його організації, впровадження досягнень науки і техніки;

4) темпи росту продуктивності праці порівняно з попереднім періодом.

Література

1. Воротіна Л. І., Воротін В. С., Чайковська В. П. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ЗВО. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.
2. Куцик В. І., Чаус В. М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261–267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2010_11_59
3. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 37–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_13.
4. Цвайг Х. І., Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 700 с.
5. Ткаченко Н. М. Систематизація методів поточного планування роздрібного товарообороту підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 213–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_34.
6. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_13.
7. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізьк. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Тема 4

ОРГАНІЗУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ

4.1. Застосування технологій тайм-менеджменту в адміністративному управлінні.

4.2. Організація праці підлеглих.

4.3. Перспективи організації праці в контексті розвитку SMART-економіки.

4.4. Концепція розвитку проектно-орієнтованої організації.

4.1. Застосування технологій тайм-менеджменту в адміністративному управлінні

Успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, а й від того, як він розпоряджається своїм часом. *Тайм-менеджмент* – це мистецтво управління часом. Використовуючи цю методику, підприємство зможе виявити невикористані резерви часу, що допоможе істотно поліпшити результати господарсько-фінансової діяльності.

Основними кроками тайм-менеджменту мають стати:

1. Чітке формулювання цілей.
2. Складання плану їх досягнення.
3. Визначення виконавців.
4. З'ясування пріоритетних завдань.
5. Концентрація зусиль на виконанні найважливіших завдань.
6. Наполеглива робота над виконанням поставлених завдань.
7. Моніторинг досягнення обраних цілей.

Персональна ефективність керівника, максимально результативне використання його часу – це на 30% питання особистої організованості і на 70% – питання грамотного делегування завдань. Якщо потрібно управляти людьми – значить, потрібно управляти їхнім часом, підвищувати ефективність використання цього ресурсу.

Задля підвищення ефективності управління часом перед початком будь-якої справи важливо *встановити пріоритети за такими критеріями*, як терміновість і важливість справи. Це правило є простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли треба швидко прийняти рішення з приводу того, якому завданню надати перевагу, що дасть можливість значно підвищити особисту продуктивність.

Завдяки успішному використанню техніки планування часу і методів наукової організації праці можна щодня економити від 10 до 20% часу. Для того щоб технології особистого тайм-менеджменту керівника стали інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, потрібно вбудувати його в систему корпоративних стандартів управління часом.

З огляду на це доцільно з'ясувати, які стандарти управляють часом на різних рівнях менеджменту (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Основні стандарти управління часом

Проте кожному з цих стандартів управління часом притаманні певні проблеми, які слід своєчасно вирішити. Наприклад, у процесі *розроблення персонального стандарту* треба віднайти баланс між особистою свободою працівника і примусом керівництва. Втручання рекомендується робити тільки в ті сфери діяльності персоналу, які є ключовими для забезпечення безперервної, результативної роботи підприємства.

Щоб раціонально використовувати час, апарату управління спершу варто бути чесним самим зі собою. Заразом бажано з'ясувати, які зі запланованих справ дійсно потрібно виконати, що з цього може і повинен зробити хтось інший, яка робота забирає у вас більше часу, ніж варто було б, які з ваших дій віднімають час у інших людей, чи виконуете ви обов'язки інших співробітників, визначити нераціональні витрати часу.

Складність розроблення командного стандарту полягає в тому, що потрібно узгодити індивідуальні цілі працівників. Позаяк тут виникає підвищена ймовірність особистих і функціональних конфліктів між цілями й інтересами різних співробітників, оскільки кожен з них підпорядковується своєму лінійному керівнику. Сьогодні успішні підприємства дедалі більше переконуються, що управління часом за допомогою впровадження тайм-менеджменту неможливо обмежити проведенням тренінгів або консультацій. Тільки постійно підвищуючи персональну і командну ефективність працівників, підприємство буде успішним і конкурентоспроможним.

Складністю розроблення корпоративного стандарту управління часом є те, що керівники, зазвичай, вважають, що добре знають, як їм управляти своїми підлеглими, а на поради стосовно того, як менеджеру підвищити ефективність своєї діяльності, вони не звертають належної уваги.

Під час розроблення корпоративного стандарту тайм-менеджменту важливо *уникати типових помилок*, серед яких найбільш повторюваними є:

1. Перенесення ухвалення рішення проблеми на завтра.
2. Виконання роботи не до кінця.
3. Прагнення зробити все відразу.
4. Намагання зробити все самому.

5. Невміння правильно розмежувати функції між підлеглими.
6. Бажання у разі невдачі перекласти провину на підлеглих.
7. Повне зневажання питань організації та планування особистої роботи.
8. Переконавання керівника, що ефективна організація його особистого часу в принципі неможлива.

Зазвичай менеджер втрачає набагато більше часу на спроби спланувати дії інших і простежити за тим, щоб все виконувалося так, як він спланував, не надаючи їм можливості використовувати технології персонального менеджменту. В такому разі він не зможе вирішити проблеми, навіть якщо звільнить усіх співробітників. Річ у тім, що йому складно навчитися керувати їхньою роботою. Для цього керівнику необхідно: не втрачати часу підлеглих; переконатися в тому, що ті, хто намагається зберегти час, насправді його береже; чітко відокремлювати важливі справи від термінових; пояснювати підлеглим мету роботи; давати підлеглим достатньо часу на те, щоб виконати завдання; слідкувати за тим, аби співробітники не бралися за кілька справ одночасно; витрачати менше часу на збори і наради.

Щоби керівник і персонал підприємства правильно та своєчасно виконували свої функціональні обов'язки і досягали поставлених цілей, потрібно з'ясувати, наскільки є обмеженим бюджет часу. Основне правило планування часу включає 60% запланованої активності, 20% непередбаченої активності (ресурси часу і неплановані дії) і 20% спонтанної активності (управлінська діяльність, творчість).

Розробляючи бюджет часу, доцільно скористатися концептуальними *положеннями принципу Парето*, який свідчить, що середині кожної групи чи множини малі складові є набагато істотніші, ніж це відповідає їх відносній частці в цій групі. У повсякденній практиці це означає, що не потрібно братися за справи, які найлегші, цікаві чи ті, що потребують мінімальних витрат. Необхідно починати завдання, справи відповідно до їх значущості та важливості. Спочатку – нечисельні життєво важливі проблеми, а вже потім – чисельні другорядні. Італійський економіст Вільфредо Парето, застосовуючи відкрите у 1897 р. Джозефом Мозесом Юраном співвідношення 80:20, помітив, що 80% власності в Італії належить

20% її населення. Перенесення цього принципу у робочу ситуацію менеджера означає, що 20% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату. На решту 80% витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20% результату. Тим самим принцип Парето вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконання важливих проблем.

Вибір пріоритетних справ також можна здійснювати за допомогою:

- методу АБВ-аналізу;
- методу Ейзенхауера.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети сягає близько 65%;

- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера;

- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але лишень 15% значущості всіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АБВ-аналізу, менеджер повинен першочергово розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок у досягнення мети (табл. 4.1).

Плануючи особисту працю за допомогою АБВ-аналізу, менеджер мусить усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід виділити 65% запланованого часу; на важливі завдання категорії Б треба відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна

делегувати підлеглим. На менш важливі завдання категорії В необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи доцільно делегувати підлеглим.

Таблиця 4.1

АБВ-аналіз пріоритетності завдань

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% усіх завдань Значущість – 65%	Важливі 20% завдань Значущість – 20%	Менш важливі 65% усіх завдань Значущість – 15%
Не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і Б є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання, хоча б з огляду на їхню терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витратити час на її делегування.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут чимало залежить від професійного рівня керівника, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди існує небезпека невірною визначення пріоритетів, коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

З метою обґрунтованішого вибору пріоритетних справ за допомогою АБВ-аналізу рекомендуються такі питання-критерії для вибору завдань категорії А:

- «Завдяки виконанню яких завдань я якнайбільше наближуюсь до реалізації моїх головних цілей (року, місяця тижня, дня)?»;
- «Чи зможу я завдяки виконанню одного завдання вирішити одночасно кілька інших?»;
- «Завдяки вирішенню яких завдань я зможу зробити максимальний внесок для досягнення цілей підприємства, підрозділу, групи?»;

- «Виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь, найбільшу матеріальну винагороду?»;
- «Невиконання яких завдань може мати найбільш негативні наслідки?».

Позитивна відповідь на одне із поданих запитань-критеріїв дає підставу віднести завдання до категорії А. На відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від їх важливості, президент США *Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями* – це важливість і терміновість (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Матриця Д. Ейзенхауера

<i>Справи А (термінові і важливі)</i>		<i>Справи Б (термінові, але менш важливі)</i>		
В А Ж Л И В І С Т Ь	Такі завдання треба виконувати без зволікання, причому самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові	Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи стають терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати		
	<i>Справи В (нетермінові, але важливі)</i>		<i>Справи Г (нетермінові і неважливі)</i>	
	Виконання цих справ є не дуже результативним, що може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати	Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони становлять лівову частку часу. Вони не мають жодного значення, невиконання їх залишиться без наслідків		
	Т Е Р М І Н О В І С Т Ь			

Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань вирізняють чотири можливості їх оцінки і виконання:

- 1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником;
- 2) термінові, але менш важливі справи. Тут криється небезпека, що під впливом терміновості завдання керівник цілком

переключається на їх виконання, відклавши усі інші, можливо, важливіші. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Попри свою важливість такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, позаяк у разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки захаращують стіл і тому їх слід відкладати в довгу шухляду. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не треба виконувати навіть підлеглим.

Використання принципу Ейзенхауера має певні переваги для керівника, бо ж він:

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;

- розвантажує себе для дійсно важливих керівних функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;

- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.

Інвентаризація робочого часу є першим кроком на шляху до успіху в справі його економії і раціонального використання. Зазвичай вона здійснюється за допомогою хронометражу і фотографії робочого дня. За результатами досліджень робочого часу цими методами визначають коефіцієнт використання робочого часу, коефіцієнт втрат часу з вини працівників та з причин, незалежних від персоналу. На основі отриманих показників визначається коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці завдяки усуненню втрат часу. Прийнявши перелічені показники за нормативи, можна задіяти мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення продуктивності праці, а також зниження трудомісткості за рахунок більш раціонального використання робочого дня, скорочення непродуктивних втрат часу.

Також доцільно здійснювати постійний моніторинг робочого часу, який передбачає виявлення видів діяльності, на які час затрачається нераціонально та які можуть виконувати інші працівники.

Для проведення діагностики часу, який витрачається управлінським персоналом, його можна розподілити за такими функціями, як:

- обмірковування проблем, розроблення рішень, підготовка до роботи;
- управління персоналом (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінювання діяльності, вирішення конфліктів);
- прогнозування та планування діяльності на перспективу;
- підготовка нарад, виступів, різних заходів;
- контроль за діяльністю підлеглих;
- здійснення зовнішніх комунікацій (участь у переговорах, обмін досвідом, конференції).

Після групування робіт вони оцінюються на предмет їх необхідності, співвідношення фактичних затрат часу з запланованими. Практика засвідчує, що в загальному обсязі робочого часу менеджера на особисті стосунки витрачається до 76% часу, зокрема:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5%;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5%;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5%;
- телефонні розмови – 6,5%.

Інші витрати часу менеджера становлять:

- на роботу з документами – до 13,5%;
- підготовка й організація роботи – 5%;
- особисті потреби і відпочинок – 2%;
- втрати робочого часу – 3,5%.

У процесі аналізу доречно з'ясувати, які чинники обумовлюють найбільші втрати часу (візити, зустрічі, телефонні розмови, відвідувачі, підлегли тощо). Своєчасне їх виявлення дає можливість шукати способи оптимізації структури затрат часу, які б найбільшою мірою допомагали досягати поставленої мети.

Серед основних причин втрат часу практики вирізняють:

- нечітку постановку мети, неправильне визначення пріоритетів, через що працівники не можуть правильно зорієнтуватись у ситуації, неправильно розподіляють свій час та обсяги виробничих завдань;

- неналежну організацію планування, внаслідок чого менеджер не справляється з розподілом часу на виконання тих чи інших справ;
- слабку організаційну дисципліну в колективі, яка призводить до багаторазового перероблення тієї самої роботи;
- невизначений порядок терміновості і важливості роботи;
- відсутність необхідної інформації для прийняття управлінських рішень;
- виконання великого обсягу роботи, яку можна було б делегувати підлеглим;
- нерішучість керівника, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, телефонними співрозмовниками неволодіння мистецтвом проведення зборів та нарад;
- очікування зустрічі або інших заходів;
- недостатню кількість сучасних технічних засобів управління та ін.

Планування часу дає змогу керівникам і спеціалістам передусім критично обдумати власні цілі і знайти ефективніші способи їх реалізації, які дозволяють не тільки своєчасно їх досягти, а й створити необхідні резерви для вирішення непередбачених проблем. Воно допомагає керівнику сконцентруватися на ключових питаннях з урахуванням термінів та часу їх вирішення, а решту делегувати підлеглим. В основі цього лежить оцінка кожної роботи з точки зору її необхідності, наслідків, виправданості зусиль, які потрібні для її виконання, можливості їх зниження, реальної віддачі, формування оптимальної структури робочого дня і складання його розпорядку.

У процесі використання технологій управління часом на підприємстві іноді виникають непередбачувані ситуації, які можуть спричинити відхилення від планових показників. Для того щоб уникнути негативних наслідків таких ситуацій, потрібно постійно здійснювати моніторинг використання робочого часу. Завдяки впровадженню системи моніторингу керівництво підприємства завжди матиме змогу оцінити правильність та ефективність прийнятих управлінських рішень стосовно раціонального використання робочого часу.

Моніторинг процесу тайм-менеджменту повинен включати такі кроки: збір необхідної інформації, зафіксованої у відповідних документах чи в електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників, побудова графіків, таблиць з метою аналізу виявлених відхилень; пошук та аналіз причин відхилень; застосування коригувальних заходів у разі їх потреби.

4.2. Організація праці підлеглих

Усі члени організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою. Працівників одного рівня, не залежних один від одного, називають колегами. Керівник і підлегли формально однаково включені в організацію як засіб її діяльності. Водночас керівник має право встановлювати підлеглим норми поведінки, віддавати розпорядження, домагатися їх реалізації, контролювати результати. Таким чином, підлегли додержуються готових норм, а для керівника норми є переважно результатом його діяльності.

Особа підлеглого характеризується:

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

Основні права й обов'язки підлеглих, як і решти працівників, зафіксовані в трудовому законодавстві. За законом, кожен працівник має право: на вільний вибір професії і роду діяльності; на справедливі умови праці, що відповідають вимогам безпеки і гігієни; на відпочинок, оплачувану щорічну відпустку; на справедливую заробітну плату не нижче встановленого законом мінімального розміру оплати праці; на просування службовими сходами з урахуванням продуктивності праці, кваліфікації і стажу роботи; професійну підготовку, перепідготовку і підвищення

кваліфікації; на участь в управлінні підприємством; на захист трудових прав і свобод та ін.

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 ставитись 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 підлеглі повинні:

- дотримуватись чіткої межі між собою і керівником, не підкреслювати і не порушувати її, не намагатися ним командувати, не звальювати на нього свою роботу;

- не приймати серйозних рішень без попередньої консультації з керівником;

- не втручатися у справи керівника, за винятком крайніх випадків;

- завжди розглядати свою діяльність і її результати з точки зору 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.

Отже, підлеглі зобов'язані сумлінно виконувати доручення, при цьому мають право критикувати керівника за потреби й у встановленому порядку оскаржити його дії.

Тайм-менеджмент не буде результативним тільки завдяки правильно організованій планово-аналітичній роботі. Тому одним із найважливіших завдань менеджера будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних *виконувати делеговані їм повноваження*.

Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей всієї організації. Істотним є те, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими,

тому основний зміст управління являє собою дію, яка перетворює людину на керівника (рис. 4.2).

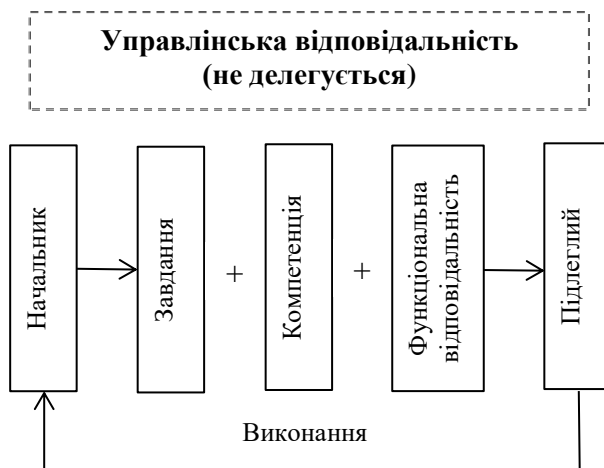


Рис. 4.2. Схема делегування повноважень

Цілями делегування є:

- розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити умови для вирішення стратегічних завдань управління;
- підвищити дієвість нижчого рівня управління;
- збільшити зацікавленість працівників.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, котрі мають найвищу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;
- у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
- керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;

– розширюється обсяг функцій і завдань, що їх виконує організація.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Чинними законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як:

- встановлення цілей;
- прийняття рішень;
- контроль результатів;
- перспективне планування;
- керівництво працівниками;
- виконання завдань особливої ваги;
- виконання завдань високого ступеня ризику;
- незвичайні, виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, перевірки;
- виконання завдань, які є комерційною таємницею.

Процес делегування повноважень складається з таких етапів:

1. Доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань.
2. Надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим.
3. Формулювання порядку дій для підлеглих з приводу дорученого їм завдання.

Задля ефективного делегування корисно вдатися до рекомендацій, запропонованих німецьким фахівцем у галузі менеджменту Л. Зайвертом:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;
- делегувати потрібно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;
- виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;

- інформувати працівників про тривалість делегування;
- одноманітні завдання делегувати тому самому підлеглому;
- пересвідчитися у тому, чи хоче і чи може працівник виконати завдання;
- не доручати ту саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;
- разом з роботою обов'язково передавати працівникові повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;
- пояснювати зміст і мету завдання;
- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо треба – то письмово;
- нові і складні завдання делегувати за методом, що охоплює п'ять етапів:
 - 1) підготовку працівника;
 - 2) пояснення завдання;
 - 3) докладне роз'яснення, як виконувати роботу;
 - 4) коригування дій працівника;
 - 5) здійснення контролю за виконанням завдання;
- працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- уникати втручання у робочий процес без важливих причин, тому що це нівелює делегування;
- створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем працівник завжди може звернутися до керівника по пораду і підтримку;
- періодично вимагати звіту про хід виконання завдання;
- контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати про результати контролю;
- конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

Для правильного використання принципу делегування повноважень необхідно розуміти сутність відповідальності.

Відповідальність – це обов’язок вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Потрібно розуміти, що відповідальність не можна делегувати.

Це означає, що з керівника не знімається відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не впорався підлеглий. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів.

Відповідальність особи за успішне виконання завдань не може бути без делегування повноважень на використання належних ресурсів. *Повноваження* – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми). Повноваження делегують посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду. У разі зміни роботи людина втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової.

Повноваження бувають двох типів:

1. Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони надають керівнику узаконену владу впливу на підлеглих. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією.

2. Штабні повноваження – це повноваження, засновані на виконанні певної функції.

Є дві концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження:

– повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації;

– якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Повноваження і владу часто плутають. Повноваження ідентифікується як делеговане, обмежене, притаманне заданій посаді право використовувати ресурси організації. Влада є реальною здатністю діяти або можливістю впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень.

Існує 5 причин небажання керівників делегувати повноваження:

1. Хибна думка: «Я зроблю краще». Керівник у такому випадку доходить висновку, що цю роботу він зробить краще, ніж

його підлеглий, і прагне замінити підлеглих, не виконуючи чітко своїх функцій.

2. Відсутність здатності керувати. Такі керівники, як правило, вирішують лише поточні завдання та практично не займаються перспективними проблемами, від вирішення яких і залежить ефективність роботи менеджера.

3. Відсутність довіри до підлеглих. Формує адекватне ставлення з їхнього боку, що призводить до втрати ініціативи та підприємливості. Співробітники постійно в своїй роботі будуть орієнтуватися на дії свого керівника.

4. Побоювання ризику. Підлегли, виконуючи завдання керівника, не відчуватимуть відповідальності за ті проблеми, які виникають у їхній діяльності, знаючи, що за це не доведеться відповідати.

5. Відсутність вибіркового контролю, необхідного для попередження керівника про можливу небезпеку. Для делегування повноважень керівник мусить розробити механізм контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Отримання такої інформації дає можливість спрямувати діяльність на виконання конкретної мети.

До речі, здебільшого підлегли на правду уникають відповідальності і навіть висувають контрзаходи для її обмеження. Причин для цього декілька:

1. Підлеглий вважає, що ліпше запитати керівника, ніж самому вирішувати проблему.

2. Підлеглий боїться критики за скоєні помилки, бо ж велика відповідальність збільшує можливість допущення помилки.

3. У підлеглого відсутні інформація та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.

4. Обсяг роботи підлеглого достатній і більшого зробити він не може.

5. Підлеглий недостатньо кваліфікований, і у нього немає впевненості, що він зможе виконати доручену роботу.

6. Підлеглому не пропонують додаткових стимулів у зв'язку з підвищенням відповідальності.

Делегування повноважень передбачає посилення контролю виконання завдань та його централізацію, забезпечує своєчасне

прийняття управлінських рішень, скорочення витрат часу і засобів на пошук необхідної інформації, надання можливості працівникам проявляти та розвивати свої здібності, залучення до управління безпосередніх виконавців, звільнення керівника від зайвих витрат часу на вирішення дрібних питань з метою розширення можливостей задля вирішення проблем, що мають ключове значення для поточного і стратегічного розвитку підприємства. Отже, за умови вдалого делегування повноважень можна істотно підвищити ефективність управління робочим часом.

Під час впровадження технологій тайм-менеджменту важливого значення набуває всебічне *використання самоменеджменту*, що дає змогу виконувати роботу з меншими витратами, краще організувати працю (отже, отримати кращі результати), максимально використовувати власні можливості, керувати плином свого життя, переборювати зовнішні обставини і на роботі, і в особистому житті, зменшити навантаженість роботою і, як наслідок, мінімізувати поспіх і стреси. Лише за умови інтеграції самоменеджменту в систему управління можна буде ефективно застосовувати тайм-менеджмент у повсякденній практиці.

4.3. Перспективи організації праці в контексті розвитку SMART-економіки

Основним чинником економічного зростання організації є реалізація людьми свого інтелектуального потенціалу, а найприбутковішими інвестиціями – інвестиції в людський капітал. На початку XXI ст. сформувався новий етап у розвитку економічних відносин Smart (інтелектуальної) економіки. За допомогою новітніх підходів до організації праці, виробивши модель трудової діяльності за Smart-цілями та через втілення якісно нового сучасного менеджменту можна сформувати модель організації найвищих досягнень.

SMART – аббревіатура, яка використовується для визначення техніки формулювання цілей і постановки завдань у менеджменті

та розвитку особистої ефективності. Автором цього підходу вважають Дж. Дора, який у виданні *Management review* опублікував працю на тему «There is a S. M. A. R. T. way to write management's goals and objectives» (1981 р.), що в перекладі означає «Є розумний спосіб створювати управлінські цілі і завдання».

«Розумні» цілі мають такі складники:

1. *S – specific, конкретність.* Мета мусить бути чіткою, зрозумілою, ясно сформульованою. Слід озвучити мету так, щоби вона була зрозумілою абсолютно кожному виконавцеві. Недарма ще Ейнштейн казав: «Якщо ви щось не можете пояснити шестирічній дитині, ви самі цього не розумієте». Якщо керівнику важко сформулювати мету самому собі, то підлеглий зі стовідсотковою ймовірністю зрозуміє завдання неправильно. Тому в контексті цього пункту потрібно відповісти на п'ять W-питань:

- WHAT: що саме потрібно досягти? якого результату?
- WHY: чому потрібно це отримати? які вигоди?
- WHO: хто буде задіяний у досягненні результату?
- WHERE: де територіально буде реалізовуватися завдання?
- WHICH: які умови, ситуація, ймовірні проблеми і обмеження?

2. *M – measurable, вимірність.* Результат зусиль дуже важливо усвідомити та сприйняти ще в процесі формування завдання. У сучасній інтерпретації цей критерій дедалі частіше формулюють як мотиваційний. Він передбачає створення системи маркерів, які визначають ступінь досягнення мети.

3. *A – achievable, досяжність.* Іншими словами, важливо відповісти на питання: чи досяжна мета з урахуванням наявних ресурсів? Ресурси бувають різноманітні: людські, матеріальні, технічні, інтелектуальні, тому під час формування плану, цілей і завдань потрібно намагатись максимально об'єктивно оцінювати можливості організації. Заразом це ще й відповідь на питання, як виконавцю досягти мети за наявних ресурсів.

4. *R – relevant, актуальність.* Цей критерій вимагає оцінити правильність визначення мети, способів її досягнення, важливості цілі в заданий момент часу і цінність затрачуваних ресурсів. Іноді це ще й відповідь на питання: навіщо це робити виконавцеві, чого він досягне для себе?

5. *T – timebound, прихильність до часу.* Зовні це один із найбільш простих і зрозумілих критеріїв, водночас він є одним із найголовніших. Не є таємницею, що схильність до відкладання на потім є однією з відмінних рис у носіїв нашого менталітету. Досягнення результату має бути жорстко обмеженим часовими рамками, інакше виконання завдання неодмінно буде відкладатися на останній момент.

Завдяки моделі організації вищих досягнень система управління діловою організацією змінюється з бюрократичної (з притаманними їй автократичним управлінням, ієрархічністю, жорстким поділом праці) на так звану адхократію. Вона характеризується управлінням на основі залучення працівників до управління, інноваційного підходу і високого ступеня відповідальності за результати своєї діяльності, переважанням неформальних і горизонтальних зв'язків у комунікаціях підрозділів та індивідів.

За умови впровадження останніх досягнень наукової організації праці у виробництво спрацьовує ефект синергії. Новації на рівні кожного робочого місця, ланки, цеху, підприємства загалом дають можливість досягати високих результатів без додаткових капіталовкладень. Дух творчості, постійний пошук нових можливостей, колективне самонавчання, партнерство і довіра – усе це повинно спонукати працівників до самореалізації, новаторства, співпраці в рамках власної організації. Ще однією важливою особливістю є орієнтація на демократичний, а не примусовий механізм управління, що ґрунтується не лише на досвіді та інтуїції підприємців, а на бізнес-стратегії фірми та її організаційній культурі.

Для втілення якісно нового сучасного адміністративного менеджменту необхідно впровадити п'ять складників організації найвищих досягнень.

Перший складник – SMART-цілі. Ним передбачено, що організація повинна постійно підвищувати якість продукції та послуг для задоволення потреб зацікавлених в діяльності підприємства осіб: споживачів, акціонерів, керівництва, персоналу, ділових партнерів; безперервно здійснювати оптимізацію та поліпшення умов на кожному робочому місці. Менеджмент тотальної якості вимагає: конкретності мети, вимірності, досяжності, значущості і співвідношення з конкретним терміном. Для цього має бути розвиток

інтелектуального потенціалу індивіда (працівника), створення і розвиток інтелектуальних потреб, стимулювання креативності, творчого підходу до виконання завдань, постійне нарощування знань у процесі безперервної освіти, вдосконалення інноваційних технологій, що створюються на базі міжнародних стандартів. Стиль управління лінійних керівників нижньої і середньої ланок мають спрямовуватися на підтримку підлеглих; топ-менеджери мусять чітко формулювати місію і завдання організації, розробляти стратегію і використовувати відповідні ресурси.

Залучення підлеглих – це кількість рішень, прийняття яких делегується працівникам. Частота використання залученості підлеглих впливає з розуміння тих вигод, які можуть бути принесені для виконання роботи. Практика демонструє, що продуктивність праці і різні аспекти задоволення працівників діяльністю підвищуються в міру зростання ступеня залученості.

Самокеровані робочі команди – це команди або робочі групи, які уповноважені приймати рішення, що стосуються планування, виробництва й оцінки роботи. По-перше, не викликає сумнівів важливість досвіду і знань співробітників, а по-друге, у міру зменшення розмірів і реструктурування організацій для підвищення конкурентоспроможності безперервно зростає потреба в працівниках, здатних до самоврядування.

Інтегровані виробничі технології ставлять основний акцент на гнучкості виробництв та обслуговування і включають у себе систему планування роботи та інформаційну систему. Головними аспектами інтегрованих виробничих технологій зазвичай є система «точно в термін» виробництва продукції або послуг, максимальне впровадження комп'ютерів у процес розроблення продукції або послуг, контроль обладнання в ході виробничих процесів; інтеграція функцій підприємства.

Організаційне навчання – це спосіб, за допомогою якого організації адаптуються до навколишнього середовища і збирають інформацію, необхідну для подальших змін. Потреба в такому навчанні виникає тому, що традиційні організації з ієрархічною структурою не завжди успішно передбачають зміни та поширюють інформацію серед підрозділів, що займаються виготовленням продукції, маркетингом та інжинірингом.

Модель організації праці може бути ефективною тільки тоді, якщо вона спирається на інноваційні методи, які спонукають працівників до продуктивної діяльності, створюють умови для самореалізації. Для впровадження такої моделі потрібно:

- по-перше, постійно оновлювати потенціал організації, проаналізувати всі технологічні процеси на базі Міжнародної стандартизації (ISO – 9000), розробити нові нормативно-регламентуючі документи (стандарти, технологічні карти та інструкції) з ведення технологічних процесів, операцій і потоків ресурсного забезпечення, тобто оптимізувати організаційно-функціональний рівень виробничої організації;

- по-друге, розробити і впровадити адекватну систему оплати праці та стимулювання персоналу, контролю і самоконтролю;

- по-третє, активно використовувати практику соціального партнерства з одночасним створення умов для підвищення якості праці і життя трудового колективу загалом.

4.4. Концепція розвитку проектно-орієнтованої організації

В адміністративному управлінні з поняттям *«проект»* пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів зі створення нового продукту чи послуг у рамках встановленого бюджету, часу і якості. Водночас процес розділяється на дві складові: проектного чи проектно-орієнтованого процесу, спрямованого власне на створення продукту чи послуги, що поширюється на всі види людської діяльності.

Проектно-орієнтована організація – це організація, котра динамічно розвивається і трансформується соціально, мета якої досягається на основі внутрішньоорганізаційної інтегрованої/децентралізованої розробки та реалізації соціально-економічних проектів інноваційного розвитку. Заразом процеси інтеграції та/або децентралізації мають бути збалансованими. *Основою діяльності проектно-орієнтованої організації* є виконання проектів, а голов-

ними статтями витрат – витрати на персонал та інформацію. Продуктом діяльності проектно-орієнтованої організації вважається результат проектної роботи: програма, дослідний зразок, звіт або стаття про результати дослідження, рекламна кампанія для замовника тощо. *Основна перевага проектно-орієнтованої організації* полягає в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні одного завдання, натомість керівник функціонального відділу може одночасно займатися кількома проектами.

Проектно-орієнтований підхід, що віддавна використовується в інженерній справі чи техніці, перенесений на організаційні, економічні, соціальні чи інші проекти у нетрадиційних сферах, приводить в умовах інформаційного суспільства до колосальних успіхів. Багатоманітні задуми, заходи, плани в неінженерних сферах слід розглядати як проекти і застосовувати до них проектно-орієнтовану технологію: чітко визначати цілі, результати проекту, склад робіт, враховувати зв'язки і вплив на проект довколишнього середовища й учасників проекту та робити обґрунтовані розрахунки реалізації проектів. Такий підхід дає можливість не тільки зрозуміти, а й визначити, які ми хочемо отримати результати, які кадри та ресурси потрібні, у які терміни ми прагнемо одержати результат і скільки це коштуватиме.

Отже, з нечітких, несистемних планів у сфері соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрів проекту, який можна реалізувати саме як ефективний проект.

Провідна ідея технології проектно-орієнтованого менеджменту має чітко визначати цілі, склад робіт, розподіляти відповідальність і ресурси, планувати всі види робіт з урахуванням ризиків і можливостей, постійно контролювати ситуацію і своєчасно реагувати на зміни та відхилення для досягнення цілей проекту у рамках встановленого часу, бюджету та якості. В основі цієї технології лежить комп'ютерне уявлення проекту як динамічної моделі комплексу робіт з визначенням розрахункових і прогнозованих характеристик і показників проекту.

Сучасна концепція розвитку проектно-орієнтованої організації передбачає аналіз його проблем за допомогою таких видів, як:

- 1) проектний аналіз – визначення цінності проекту;
- 2) технічний аналіз – уточнення кошторису і бюджету проекту; уточнення фізичних і цінових чинників, які можуть призводити до непередбачуваних витрат;
- 3) комерційний аналіз – оцінка проекту з точки зору споживачів, а саме продукції чи послуг; у загальному вигляді ці задачі зводяться до трьох: маркетинг; джерела й умови одержання ресурсів; умови виробництва і збуту;
- 4) екологічний аналіз – визначення впливу проекту (часто негативного) на навколишнє середовище – кількісна та якісна оцінка наслідків здійснення проекту та планування заходів ліквідації шкоди довіллю під час реалізації проекту;
- 5) організаційний аналіз – оцінка організаційної, правової, політичної та адміністративної ситуації, у рамках якої проект має здійснюватися і реалізуватися;
- 6) соціальний аналіз – визначення здатності плану проекту для його користувачів, результат соціального замовлення, який повинен забезпечити можливість стратегії взаємодії між проектом та його користувачами, підтримку населення і сприяння у досягненні цілей проекту.

Використання проектно-орієнтованих систем управління в сучасному бізнесі дає можливість керівництву фірми вибудувати ефективну систему зв'язків між ланками, що беруть участь у роботі й реалізації проекту, і в кожен момент часу одержувати об'єктивну й повну картину діяльності організації.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть технології, які можуть бути використані для організації праці адміністративного менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні етапи проведення тайм-менеджменту.
3. Поясніть складові побудови системи корпоративних стандартів управління часом.
4. Опишіть суть принципу Парето у розробці бюджету часу.

5. Назвіть закономірності методу вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу.
6. Перелічіть критерії розподілу завдання при використанні принципу Ейзенхауера.
7. Наведіть мету проведення інвентаризації робочого часу.
8. Назвіть основні причини втрати робочого часу.
9. Вкажіть мету делегування повноважень.
10. Перелічіть етапи процесу делегування повноважень.
11. Охарактеризуйте повноваження та відповідальність у процесі делегування.
12. Чому деякі керівники не хочуть делегувати свої повноваження?
13. Поясніть основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність.
14. З'ясуйте суть моделі організації найвищих досягнень.
15. Охарактеризуйте поняття Smart-цілі та назвіть її складники.
16. Дайте характеристику п'яти складникам організації найвищих досягнень.
17. Чим відрізняється проектно-орієнтована організація від стандартної організації?
18. В чому суть проектного підходу концепція розвитку проектно-орієнтованої організації?

Тести для самоконтролю

1. Рівень управління – це:

- 1) процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей;
- 2) система нормативів, правил, які є базові для проектування структури управління;
- 3) формалізований математичний та графічний обрис, розподіл обов'язків, повноважень та їх оптимізація;
- 4) сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

2. Залежно від рівня управління виділяють такі види стратегії:

- 1) імітаційна, традиційна, захисна;
- 2) зростання, стабілізації, скорочення;
- 3) корпоративна, функціональна та ділова (оперативна);
- 4) активна та пасивна.

3. Зайвим у рівнях організації управління є рівень:

- 1) нижній;
- 2) проміжний;
- 3) верхній;
- 4) середній.

4. До якого рівня організації належать керівники цехів, начальники виробничого комплексу, які відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів:

- 1) середнього;
- 2) нижнього;
- 3) верхнього;
- 4) проміжного?

5. До регулювальної функції місцевого рівня управління належить:

- 1) медичне страхування громадян;
- 2) догляд за людьми пенсійного віку;
- 3) захист прав споживачів;
- 4) пожежна охорона території.

6. Делегування завдань в організації поділяється на:

- 1) три рівні;
- 2) чотири рівні;
- 3) п'ять рівнів;
- 4) на стільки рівнів, скільки рівнів управління в організації.

7. Підхід «зверху-вниз» при визначенні постійних завдань співробітнику передбачає використання такого методу, як:

- 1) фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників;
- 2) використання анкетування;
- 3) проведення хронометражу протягом не менше 1–2 тижнів;
- 4) застосування керівником універсальних посадових інструкцій.

8. Використання методу SMART-цілі при делегуванні передбачас:

- 1) спеціально побудоване чітке формулювання завдання, яке підлягає делегуванню;
- 2) використання інструментів стратегічного планування;
- 3) визначення завдання за принципами MBO.

9. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачас:

- 1) формування територіально відокремлених підрозділів;
- 2) побудову структури за продуктовим принципом;
- 3) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;
- 4) наявність консультативних штабів.

10. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

- 1) правилами та особистими якостями менеджера;
- 2) політикою, процедурами та правилами;
- 3) посадою, особистими якостями менеджера;
- 4) посадою, рівнем централізації.

11. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

- 1) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;
- 2) допоміжний, консультативний, особистий;
- 3) допоміжний, рекомендаційний, штабний;
- 4) обслуговуючий, консультативний, особистий.

12. Розрізняють такі види функціональних повноважень:

- 1) лінійні та спеціальні;
- 2) обслуговуючі та консультативні;
- 3) рекомендаційні, обов'язкового з'ясування, паралельні;
- 4) продуктові, територіальні, споживчі.

13. Повноваження в межах функції менеджменту «організування» означає:

- 1) форму впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- 2) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- 3) розмір оплати праці та місце в організації;
- 4) здатність приймати непопулярні рішення.

Література

1. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 13–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgzdia_2016_67_3
2. Гірман А. П. Перспективи організації праці в контексті розвитку smart-економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронний науково-практичний журнал*. 2017. № 3 (08). URL: http://www.easterneu-ropeebm.in.ua/journal/8_2017/26.pdf
3. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.
4. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс // Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. / за ред. Є. Р. Чернишової; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221–232.
5. Цвайг Х. І., Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 700 с.
6. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2013. № 4. С. 261–268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2013_4_37

Тема 5

МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

- 5.1. Теоретичні засади мотивації працівників апарату управління.
- 5.2. Форми мотивації адміністративних працівників.
- 5.3. Зарубіжний досвід мотивації працівників.

5.1. Теоретичні засади мотивації працівників апарату управління

Забезпечення ефективної діяльності організації залежить від політики щодо формування та розвитку штату апарату управління, зокрема від ефективності застосування мотиваційного інструментарію для вказаної категорії персоналу. *Апарат управління* – це особи, які безпосередньо виконують функції управління або виконують роботи щодо технічного забезпечення управління, головним результатом діяльності яких є створення нової інформації, зміна її змісту чи форми, визначення проблем діяльності підприємства, підготовка, прийняття та ухвалення управлінських рішень, реалізація та контроль за їх виконанням.

Функція мотивації – це процес спонукування учасників бізнес-процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства загалом.

Сучасна теорія мотивації бере свій початок у дослідженнях творців і послідовників школи психології та людських відносин. Один зі засновників цієї школи, Ельтон Мейо, з'ясував, що висока

зарплатня й добра організація виробничого процесу не завжди є запорукою підвищення продуктивності праці працівників. Пізніше це парадоксальне явище було досліджено Абрахамом Маслоу, який дійшов висновку, що в основі вчинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, які можна тільки частково або опосередковано задовольнити за допомогою грошей.

Потреби є найважливішою складовою мотиваційної сфери особистості керівника. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб: досягнення успіху, влади; відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, у доведенні цінності власної особистості; самоствердження через власну справу; розвитку. Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, а інтерес до управлінської діяльності – вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю співвідноситься зі самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби особистісного розвитку.

Мотивування керівника – це динамічний процес внутрішнього психологічного та фізіологічного управління його поведінкою, що передбачає його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей та цілей організації.

В менеджменті виокремлюють такі підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовий та поведінкових відносин (табл. 5.1).

Змістові теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що допомагає робити певні висновки щодо механізму мотивації людини.

Згідно з процесуальним підходом, поведінка особи визначається не тільки її потребами, але і сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою можливостей і наслідків вибраного типу поведінки. В результаті цього людина приймає рішення про актуальні дії або бездіяльність.

**Групування теорій мотивації працівників підприємства
за підходами**

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Проце- суальний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети тією мірою, якою вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї.
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства зіставляють свої винагороди із затracеними зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту саму роботу.
	Теорія Портера-Лоулера	Сутність теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затracені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення.
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно.
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити, порівнюючи себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки.
	Теорія виклику С. А. Суркова	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них викликом.
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності зі співвідношенням моральних і матеріальних стимулів.
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність під час виконання, результативність та наявність зворотного зв'язку.

	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона	Рівноваги між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можна досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди.
	Теорія типових перемінних та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в заданій ситуації та його вплив на неї.
Змістовий підхід	Теорія наукового управління Ф. Тейлора	Робота має оплачуватись прямопропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можна отримати належний ефект винагороди.
	Соціальна теорія Е. Мейо	Вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не так матеріально-речові, як морально-психологічні чинники.
	Теорія потреб А. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, коли після їх задоволення мотивуюча дія припиняється.
	Теорія існування, належності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини, такі: існування (фізіологічні та безпеки), належності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку та самовдосконалення).
	Теорія потреб «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора	Відповідно до теорії «Х», працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «Y» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають чуття автономії та самовираження.

	Теорія «Z» В. Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що означає встановлення демократичного стилю керівництва, довіру, залучення підлеглих до прийняття рішень, вироблення чуття такту, відкритості та прозорості.
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками.
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак Клеганда	Сутність полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення, влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх стосунків з оточуючими) на поведінку людини, які змушують її діяти.
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Сформулював нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою.
	Концепція мотивів Трудової діяльності О. Г. Здравомислова	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі.

	R-теорія Н. Ю. Подольчака	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику.
	Теорія орієнтації на роботу Д. Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації.
	Концепції людини Е. Шейна	Згідно з концепцією раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо).
	Теорія поля К. Левіна	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення.
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію працівника значною мірою впливають міжнаціональні та культурні відмінності.

Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на з'ясуванні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Віднедавня мотиваційні теорії в менеджменті поповнилися концепцією партисипативного управління, відповідно до якої участь працівника в діяльності організації, котра виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивований до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання, де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

5.2. Форми мотивації адміністративних працівників

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують *стимул і мотив*. Під *стимулом* розуміють матеріальну винагороду певної форми. На відміну від стимулу, *мотив є внутрішньою спонукальною силою* – це бажання, потяг, орієнтація. Стимул стає мотивом, коли його усвідомлює людина. *Стимул* – внутрішній або зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію. *Мотив* – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість. У кожного працівника управлінського апарату мотиваційна основа є індивідуальною й зумовлюється низкою факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісною орієнтацією тощо.

З метою глибшого розкриття суті мотивації адміністративних працівників розглянемо підходи до класифікації мотивів. *Групи мотивів керівників вирізняють за такими ознаками:*

- силою прояву (сильні, помірні, слабкі);
- часом прояву (постійні, довгострокові, короткострокові);
- ціннісними орієнтирами (націленість на кар'єрне зростання, можливість володіти атрибутами влади, емоційний затишок у колективі, наявність можливості реалізувати себе, високий рівень оплати праці);
- проявом у поведінці (альтруїзм, афіліація);
- зв'язком зі суспільними мотивами (економічні, соціальні, політичні, моральні, естетичні);
- ступенем усвідомлення (усвідомлені, неусвідомлені);
- метою (досягнення успіху (К), уникнення невдач (ОТ));
- джерелом виникнення (природні, суспільні, суспільно-природні тощо).

Мотив афіліації спонукає заводити дружбу і відчувати свою причетність до інших людей, жити разом з ними, приєднуватися до групи.

Основою мотиву є альтруїзм – здатність на самопожертву заради інших.

Нині набув поширення підхід, згідно з яким всіх працівників апарату управління умовно ділять на два типи: «К» (керівник, спрямований на досягнення цілей), «ОТ» (керівник, спрямований на уникнення невдач). Керівників першого типу доцільніше мотивувати грошовими винагородами, можливістю кар'єрного зростання, отримання нових знань та навиків, а також розширення сфери службової влади. Щодо другого типу мотивації, то важливим мотивом для такого керівника є демонстрація того, що саме негативного може статися, якщо він не виконає роботу.

Також існує інакше групування методів мотивації керівників:

- націленість на кар'єрне зростання (широта повноважень, зростання зони відповідальності та можливість спробувати свої сили у новій сфері);

- можливість володіти такими атрибутами влади, як власний робочий кабінет, шкіряне крісло, дорога канцелярія, службовий автомобіль тощо;

- емоціональний затишок та комфорт у колективі, сприятлива робоча атмосфера;

- наявність можливості реалізувати свій творчий потенціал, показати свій креатив та можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень;

- можливість публічного визнання, відчуття своєї важливості у колективі;

- високий рівень оплати праці.

Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, методи мотиваційного управління поділяються на:

- *економічні методи*, обумовлені економічними стимулами.

Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань і отримання після їх реалізації економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну їй кількість і недостатню якість;

– *організаційно-адміністративні методи*, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє надважливу роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, ухвалених на державному рівні, а й чітке визначення прав та обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва є обов'язковим для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації;

– *соціально-психологічні методи*, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів відносять анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю.

Мотивація трудової діяльності працівників апарату управління організації не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб. Під *матеріальною мотивацією* слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює потребу збільшення трудового внеску, а отже, й ефективності праці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності відводиться заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. На додаток до заробітної плати може встановлюватися винагорода управлінським працівникам підприємств за підсумками річної роботи з фонду, утвореного за рахунок прибутку підприємства. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання таких умов: додержання рівня заробітної плати та дослідження

її динаміки; існування прямої залежності між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Відповідно до класифікації, яка прийнята World and work (Американською асоціацією фахівців з оплати праці), система матеріальної мотивації включає: постійну заробітну плату, змінну частину або бонуси, а також соціальний пакет. Будучи важливим показником при працевлаштуванні топ-менеджерів, постійна частина заробітної плати не є основним стимулюючим інструментом для них.

Умовно-постійна частина зарплати (винагорода) керівників може бути представлена короткостроковими бонусами (на 1 рік) або довгостроковими преміями (на 3–5 років). Нині актуальним є використання опціонних систем винагороди (реальних чи віртуальних). Практикується такий інструмент мотивації в Україні зрідка. Це пов'язано з проблемою котирування акцій, курс яких залежить не від зусиль менеджменту, а від макрочинників. Ще одним елементом матеріальної мотивації є соціальний пакет, що передбачає можливість користуватися службовим транспортом, стільниковим телефоном, медичним страхуванням тощо коштом роботодавця.

Працівник, для якого головною є матеріальна мотивація, менше буде проявляти ініціативу у творчих розробках, нововведеннях, навчаннях, аніж працівник, для якого гроші не є основним чинником зацікавлення в досягненні професійності та якісних результатів праці.

Доволі вагомим інструментом мотивації адміністративно-управлінського персоналу є *нематеріальні стимули*, що виражаються у формі заохочення (винагороди) та іноді покарання. Вони не можуть впливати на поточну поведінку, але задають їй майбутню лінію, і працівники знають, що їх чекає, якщо вони ставитимуться до виконання своїх обов'язків належним (неналежним) чином. Нематеріальне стимулювання розрізняють як:

– суспільне визнання окремої особистості (планування кар'єри, почесні винагороди, спеціальні статті у внутрішньоорганізаційній пресі, конференції тощо);

- суспільне визнання діяльності групи (вручення сувенірів усім співробітникам групи, статті про досягнення групи, організація обідів з вищим керівництвом та ін.);

- особисте визнання боку керівництва (подяка в письмовій формі, листівки до дня народження та визначних подій тощо).

Основною ланкою нематеріальної мотивації праці є гуманізація праці, яка на практиці покликана забезпечити:

- високу змістовність праці робітників, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

- краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

- створення сприятливих умов праці;

- широку й активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає такі складові:

- збагачення змісту праці;

- розвиток колективних форм організації праці;

- створення досконаліших умов праці;

- розвиток виробничої демократії;

- раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи;

- підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

На трудову поведінку персоналу істотно впливає його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації. Тому не випадково в більшості сучасних теорій мотивації підкреслюється необхідність широкого залучення персоналу до управління виробництвом, розвитку виробничої демократії загалом.

Отож становлення виробничої демократії в світовій практиці реалізується двома напрямками:

- застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;

– участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

Участь найманих працівників в управлінні виробництвом доцільно розглядати масштабно, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму виявлення відносин, що формуються в соціально-трудої сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, – з іншого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва володіє достатніми знаннями і кваліфікацією, застосування яких під час опрацювання і прийняття управлінських рішень є суттєвою і неодмінною складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики вважається планування кар'єри. Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосередню причетність до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, зокрема потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи працівник прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування по службі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати – результати – винагорода – валентність».

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно безпосередньо стосується реалізації цілої низки потреб

і впровадження в дію трудових, статусних мотивів працівників апарату управління.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід демонструє, що за минулі роки на практиці склалася ціла низка моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їх застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складова нетрадиційних методів посилення мотивації до праці.

Основними підходами до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом є:

1) надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо;

2) перерозподіл робочого часу. Цей метод стимулювання віднедавна набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу. Право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим особам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, прозорості внутрішньоорганізаційної діяльності, та мотиваційними настановами персоналу. Ось чому сучасні організації широко використовують всі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, зокрема й пов'язаних із посиленням мотивації персоналу. Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, серед них виділимо лише декілька, що зазвичай застосовуються у закордонних фірмах і заслуговують на увагу та використання у вітчизняній практиці.

Довідник співробітника являє собою брошуру, яка містить основну інформацію про організацію, в якій працює співробітник. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще у довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу у більшості компаній розвинутих країн.

Видання довідника співробітника має на меті:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що допомагає співробітникам краще ознайомитися з компанією, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, чого саме компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Внутрішні публікації (газети, журнали) являють собою періодичні видання, що публікують різні матеріали про професійне і соціальне життя в компанії, іншу інформацію, яка може зацікавити співробітників.

Вагомим елементом управління організацією є регулярні зустрічі між представниками профспілок та керівництва, на яких можуть обговорюватися актуальні питання функціонування підприємства.

Отже, у зміст нематеріального стимулювання мають бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємин у колективі.

Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно долучити внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, сьогодні на достатню увагу заслуговує система стимулювання за методом Скенлона. В основу

формування системи покладені: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь у прибутках; відзначення грамотами, почесними знаками, на дошках пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання називають: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця. Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального, а й нематеріального характеру.

Не в кожному підприємстві може бути стандартний пакет стимулів. Заохочення в такому разі мусить бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника. Найефективніші методи стимулювання можна класифікувати через ставлення до працівника (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Методи адресної мотивації

Метод мотивації	Сутність методу
1	2
Покарання як засіб мотивації	Рівень покарання залежить насамперед від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть заподіяти шкоду фірмі.
Грошові виплати за виконання поставлених цілей.	Такі виплати здійснюються за умови відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами.
Виплати окрім заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників.	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом.

1	2
Спеціальні індивідуальні винагороди.	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в певний момент.
Удосконалення системи організації праці та управління	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими.
Соціальна політика організації	В організації реалізуються пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні. Організації надають своїм працівникам та членам їхніх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.
Нематеріальні стимули, які не передбачають якихось витрат працедавця	Винагороди-вдячності: дипломи, звання «кращий у професії», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена в трудову книжку; винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що зараз поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, з'являються інноваційні, так би мовити – *нестандартні методи мотивації*. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (табл. 5.3).

**Класифікація та приклади застосування
сучасних нестандартних методів мотивації
у міжнародній практиці**

Зміст заходу мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнь тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	ІВМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружньої, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкованому органі.	GeneralMotors, Westing-house Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., RadioCorporationofAmerica
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство в наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google

Водночас, досліджуючи найефективніші форми і методи стимулювання персоналу, доречно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть виникати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які застосовуються на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання спостерігатиметься лише при певному його значенні і до певної межі. Через те виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надан-

ня соціального захисту, втілення потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівникові.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання працівників апарату управління як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування низки вимог, із-поміж яких основними є такі: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про чинну систему стимулювання; справедливість компенсаційних і заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмеженою що зовнішніми, що внутрішніми умовами. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода (діє тільки тоді, коли постійно зростає), схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, можливість придбання акцій підприємства, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо (стимули). Внутрішніми умовами є психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції.

5.3. Зарубіжний досвід мотивації працівників

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага, тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений зарубіжний досвід.

Японська модель. Вона характеризується випередженням зростання продуктивності праці щодо підвищення рівня життя

населення, зокрема заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці, порівняно з іншими промислово розвинутими країнами, в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні *трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи*. Оклад керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають ставкою за кваліфікацію.

Отже, використання трудової ставки унеможливорює автоматичне зростання заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи таким чином мотивацію до праці, яка в цьому разі прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель. Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності та збагаченні найактивнішої частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці для працівників є оплата, що поєднує елементи відрядної та пого-

динної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах вдаються до систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Приміром, у системі «Скенлон» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється так: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати; зі суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плінність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

Французька модель. Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм простежуються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари

враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконаної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах практикуються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Шведська модель. Починаючи з 50-х років ХХ ст., шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із

10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство.

Таким чином політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств. Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у процесі переговорів про переукладання колективних договорів профспілки зазвичай домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку

		Технологічні надбавки
	Висока кваліфікація	Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту
		Дотримання технологічної дисципліни
		Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Велико-британія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів у межах виконуваних ними обов'язків;
- кожен працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;

- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);

- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;

- доволі серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають чимало найрізноманітніших способів застосування. Йдеться зазвичай про системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи;

- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;

- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;

- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках).

Із проведеного дослідження досвіду розвинутих країн доречно висновувати, що загальними принципами організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах можуть бути такі:

- системи мотиваційного стимулювання менеджерів мають бути конкурентоздатними стосовно інших компаній, з якими певна організація веде боротьбу за цінні кадри;

- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії загалом;

- змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати в міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії.

Питання для самоперевірки

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

Тести для самоконтролю

1. Під функцією мотивації в управлінні розуміють:

- 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
- 2) процес створення структури управління організацією;
- 3) процес спонукання, стимулювання себе та інших працівників до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, направлених на досягнення власної мети або мети організації;
- 4) перевірку будь-якої діяльності, параметрів, показників щодо їхньої відповідності завданням чи стандартизованим вимогам.

2. Принципи організації праці, які стосуються нематеріальної мотивації адміністративних працівників, сформулював:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Г. Форд;
- 3) З. Фрейд;
- 4) Е. Мейо.

3. Заробітна плата – це:

- 1) сукупність матеріальних благ, отриманих зі суспільних фондів споживання;
- 2) створена та виражена в грошовій формі споживча вартість;
- 3) винагорода, яку за трудовим договором власник чи уповноважений ним орган виплачує працівникові за кількість та якість виконаної роботи;

- 4) сума виробничих витрат з формування фонду оплати праці.

4. До категорії внутрішньої винагороди належить:

- 1) заробітна плата;
- 2) додаткові відпустки;
- 3) відчуття причетності до важливої справи;
- 4) пільги.

5. Перелічіть думки Герцберга про мотивацію персоналу:

- 1) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотиватори, які активно впливають на поведінку людини;
- 2) потреби розподіляються на первинні та вторинні, поведінку людини визначає найнижча незадовільна потреба;
- 3) варіант 1;
- 4) варіант 2.

6. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

- 1) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;
- 2) задоволення лише фізіологічних потреб;
- 3) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;
- 4) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

7. За теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:

- 1) першочергового задоволення вимагають потреби фізіологічні та безпекові;

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

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

4) потрібно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

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

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

9. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

- 1) моральні, економічні та організаційні;
- 2) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- 3) моральні, ринкові та організаційні;
- 4) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

10. Дж. Аткинсон у своїй теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:

- 1) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;
- 2) використання керівництвом контролю та погроз;
- 3) застосування процесійних теорій мотивації;
- 4) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.

11. Номінальна заробітна плата – це:

- 1) грошова сума, яку одержує працівник за виконану роботу;
- 2) мінімальна заробітна плата, яка встановлена на певний період;
- 3) законодавчо встановлені тарифні ставки та розцінки;
- 4) сума основної і додаткової заробітної плати.

12. Реальна заробітна плата – це:

- 1) співвідношення між рівнем заробітної плати в поточному та базовому періодах;
- 2) законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю;

3) сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, які може придбати працівник за номінальну заробітну плату;

4) правильної відповіді немає.

13. Державне регулювання оплати праці полягає у:

1) встановленні мінімального прожиткового бюджету;

2) встановленні мінімальної місячної та погодинної заробітної плати;

3) впровадженні системи працевлаштування та допомоги з безробіття;

4) всі відповіді правильні.

Література

1. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство: електронне наук. вид.* Мукачєво: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>

2. Герасимяк Н. В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства. *Економічні науки. Серія: «Економіка та менеджмент».* 2013. Вип. 10. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espem_2013_10_6

3. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений.* 2017. № 12. С. 620–624.

4. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 218–234. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16.

5. Михаліцька Н. Я., Цвайг Х. І., Гримак А. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 439 с.

6. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз.* 2014. Т. 15 (3). С. 263–268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15\(3\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)__38)

Тема 6

КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 6.1. Зміст адміністративного контролю.*
- 6.2. Види та ефективність адміністративного контролю.*
- 6.3. Регулювання та координація адміністративної діяльності.*

6.1. Зміст адміністративного контролю

Контроль як одна з функцій управління є процесом визначення якості й коригування здійснюваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дає змогу не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення. До передумов виникнення функції контролю відносять:

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

Про контроль та визнання його необхідності для продуктивної роботи говорили ще єгиптяни у 4000 р. до н. е. Використання письмових документів для контролю пропонував вавилонський цар Хамурапі у 1750 р. до н. е. Потребу контролю доводив Платон,

пізніше – Р. Аркрайт, Н. Макіавеллі, А. Сміт. На початку ХХ ст. у перших наукових працях А. Файоля з теорії управління йдеться про функцію контролю, яку долучено до основних видів діяльності менеджера.

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

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

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

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

Серед основних функцій контролю можна виокремити інформаційну, коригуючу, превентивну, діагностичну, комунікаційну, координаційну та функцію оцінки (див. рис.).

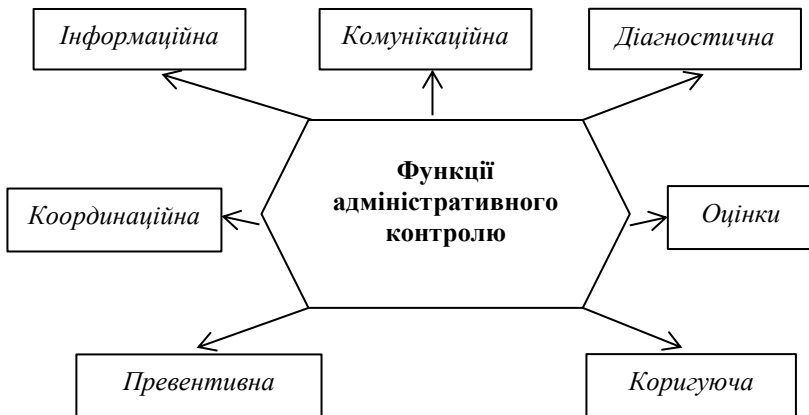


Рис. Функціональна спрямованість адміністративного контролю

Інформаційна функція передбачає роботу зі забезпечення, збору, обробки достовірної інформації для суб'єктів контролю про дійсний стан об'єкта для вироблення та реалізації ефективних управлінських рішень.

Діагностична функція спрямована на вивчення, оцінку та систематизацію реального стану діяльності підприємства, з'ясування прихованих резервів для розвитку, передчасне виявлення негативних явищ, таких як зловживання, крадіжки, банкрутство тощо. Як зазначав Дж. Моргенстер, «необхідно своєчасно діагностувати проблеми, щоб потім не розтратити даремно час і сили. Потрібно визначити спочатку причини виникнення проблеми та прийняти правильні управлінські рішення».

Превентивна функція допомагає виявити небажані відхилення та запобігти негативним наслідкам. Оцінка законності та доцільності операції ще на стадії її виникнення дасть змогу попередити негативні наслідки ще до моменту їх появи. Превентивна функція передбачає:

- контроль повноважень, що забезпечує виконання операцій, у яких є сенс (тобто операції, які не впливають на розвиток підприємства, контроль повинен відхилити та відстежити зміни в облікових записах щодо прийняття відповідного рішення);

- контроль збереження забезпечує раціональність використання майна підприємства, запобігає незаконному присвоєнню та крадіжці майна;

- документальний контроль забезпечує відображення в облікових регістрах усіх законних операцій, правильність оформлення операцій та записів і попередження видалення операції без відповідного дозволу.

Комунікаційна функція уможливорює зворотний зв'язок усередині підприємства між його підрозділами та зовнішнім середовищем, забезпечує надання інформації для виконання діагностичної функції.

Коригувальна функція полягає у наданні пропозицій щодо коригувальних заходів до вже прийнятих управлінських рішень, пошук засобів для своєчасного усунення виявлених помилок та відхилень і попередження їх появи в майбутньому. Координаційна функція гарантує постійне та безперебійне функціонування внут-

рішнього контролю, злагодженість у роботі всіх суб'єктів контролю, єдність та узгодження на всіх етапах адміністративного процесу, відсутність дублювання функцій управління.

Функція оцінки забезпечує оцінку стану об'єкта контролю та визначення ефективності функціонування контролю («витрати – економічний ефект»).

Завдяки контролю в управлінні діяльністю підприємства реалізуються важливі завдання:

- забезпечується плановий перебіг діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів;

- зберігаються та раціонально використовуються ресурси підприємства;

- встановлюється зворотний зв'язок у процесі комунікації під час діяльності;

- своєчасно виявляються та мінімізуються фінансові й комерційні ризики в управлінні діяльністю підприємства;

- працівники підприємства дотримуються встановленого регламентного забезпечення (посадових інструкцій, планів документообігу, наказу про облікову політику тощо);

- створюються умови для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації;

- забезпечується підтримка гарантованості виконання рішень.

Процедура контролю охоплює декілька компонентів, які дають змогу впорядкувати контрольну діяльність. – *підготовка до контролю, організація контрольної діяльності, аналіз й оцінювання результатів та корекція.*

Підготовка до контрольної діяльності містить такі елементи, як: постановка мети, завдань, вибір об'єктів контролю; планування контролю, розробка схеми (алгоритму) контрольної діяльності; актуалізація (чи розробка) стандартів (норм, рішень, програм, правил), за якими слід перевіряти; вироблення критеріїв та показників їхнього оцінювання; визначення форми узагальнення результатів контролю.

Організація контрольної діяльності передбачає: встановлення строків контролю; добір форм та методів перевірки; розробку перевірочних матеріалів (завдань, контрольних робіт, тестів, анкет тощо); ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями,

строками й термінами контролю, стандартами та критеріями оцінювання, методами перевірки діяльності об'єкта та формою узагальнення результатів контролю.

На цьому етапі відбувається безпосереднє здійснення контролю, яке називають перевіркою. *Перевірка* – це один зі складників контролю, що передбачає облік та оцінку. *Облік* – це процес отримання і фіксації даних. Для нього характерне кількісне вимірювання, тому й оцінка за результатами перевірки теж буде кількісною (у балах, відсотках, штуках тощо). За результатами перевірки складають підсумкові таблиці, схеми, діаграми, що відображають кількісні результати. Отож *перевірка* передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення і кількісну оцінку діяльності об'єкта.

Контроль є значно ширшим, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яку отримують на підставі кількісної. На відміну від перевірки, контроль має такі особливості: перспективність, спрямованість на вдосконалення, порівняння реального стану з нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкта на вищий якісний рівень. Складність функції контролю призводить до її переплутання з перевіркою, а отже, – формальної фіксації кількісних показників без глибокого їх аналізу, без з'ясування об'єктивних причин виникнення проблеми, що склалась на момент перевірки, без змістової оцінки діяльності суб'єктів перевірки, без встановлення резервів та невикористаних потенціалів. Процес такого «контролю» вже давно знаний як «збирання жучків».

Аналітичний етап контролю передбачає зіставлення результатів перевірки з окресленими стандартами, оцінювання результатів за визначеними критеріями, встановлення масштабу відхилення від стандартів, виявлення їх причин, повідомлення результатів перевірки об'єкта контролю, узгодження позицій.

Корекція результатів контролю – це, передусім: перевірка стандартів на реальність і надійність; вивчення ефективності техніки контролю; з'ясування ступеня компетентності та об'єктивності особи, яка перевіряє; якісна оцінка діяльності об'єкта контролю; розробка рекомендацій за результатами контролю та узгодження їх із виконавцями; складання доповідних записок, проектів

наказів, рішень, розпоряджень; самоаналіз контрольної діяльності керівника; перевірка виконання рекомендацій за результатами контролю.

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

Демократизації контролю сприяють:

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

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

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

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

Найпоширенішими помилками оцінювання працівника за результатами контролю є:

1) *надмірна суворість в оцінці*, що пов'язана з: тенденціями завищення вимог до працівників, прагненням мотивувати працювати на межі можливого; можливістю самого керівника підстрахувати себе в такий спосіб; думкою, що працівник розслабиться, знизить свої показники. Наслідками такого підходу є такі: викривлення реальної картини діяльності; відволікання від реальних складних проблем; складається ситуація, коли працівник невдоволений своєю роботою, порядками в організації й самим керівником; у працівника відбувається зміна мотивів та цінностей не в ліпший бік;

2) *м'якість в оцінці*, що пов'язана з такими причинами, як лібералізм та невпевненість керівника, прагнення зберегти гарні стосунки або й людину в колективі, бажання підтримати працівника на певному етапі. Проте, якщо цей підхід використовувати як основний, то виникає загроза некритичного ставлення до себе й до

роботи, працівник втрачає конкурентоспроможність серед своїх колег, а керівник – важелі контролю;

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

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

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

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

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

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

- усіх оцінюють за однаковою процедурою, за однаковими критеріями;

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

- оцінювання завершується реальними пропозиціями та рекомендаціями;

- є почуття впевненості в доброзичливому ставленні до себе;

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

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

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

1) принцип комбінації різних видів контролю: якщо об'єкт управління подібний, то й контроль мусить за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається за посередництвом обліку різних аспектів контрольних процедур: тимчасових, змістових, видових, функціональних, технологічних;

2) контроль повинен здійснюватися в умовах належної публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно, має зазвичай

також «кулуарні» наслідки: реальних кроків у зміні ситуації не відбувається, причини прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не одержують інформації про результати контролю;

3) чільне місце серед принципів контролю займає вимога до забезпечення всеосяжного, повсюдного, постійного характеру контролю. Попри «тотальність» контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають «стояти над душею». По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю;

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

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

Як правило, *найефективніший контроль* – це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Якщо система контролю дуже складна і люди, які взаємодіють з нею, не розуміють і не підтримують її, то така система контролю не може бути ефективною. Надлишкова складність призводить до безладдя, що є синонімом втрати контролю над ситуацією.

6.2. Види та ефективність адміністративного контролю

Система контролю за діяльністю підприємства охоплює підсистеми *зовнішнього і внутрішнього (внутрішньогосподарського) контролю*. До підсистеми зовнішнього щодо підприємства контролю належить державний (фінансовий, внутрішньовідомчий) та

недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. *Основне призначення зовнішнього контролю* – забезпечити законність та соціально-економічну доцільність господарської діяльності. Система внутрішнього контролю є функціональною системою підтримки менеджменту на підприємстві. Цей вид контролю полягає у комплексному дослідженні ефективності виконання управлінських рішень у сфері фінансово-економічної діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на виникнення конфліктів інтересів різних груп учасників економічних відносин та кризових ситуацій.

Об'єктами внутрішнього контролю є господарські явища і процеси, які відбуваються на підприємстві. Важливою складовою системи внутрішнього контролю є *адміністративний контроль*, основне призначення якого – отримати інформацію для впливу на поведінку працівників задля підвищення рентабельності діяльності та забезпечення ефективної реалізації стратегії підприємства.

Побудова системи адміністративного контролю залежить від особливостей управління діяльністю персоналу підприємства. *Виділяють такі основні типи управління:*

- управління діями (поведінкою);
- управління через взаємний контроль;
- управління за результатами.

Управління поведінкою передбачає спостереження за діями працівників під час їхньої роботи. Цей тип управління доцільно застосовувати тоді, коли є змога виявляти залежність між причиною і наслідками контрольованого процесу. У цьому разі менеджери мають здійснювати коригувальні заходи, для того щоб на виході процесу отримати очікуваний результат.

Управління поведінкою ефективне для підприємства, якщо менеджером відомо, які дії персоналу є бажаними чи небажаними, а також за умови, що менеджери можуть стимулювати виконання бажаних дій і не допускати небажаних. Управління діями має бути зорієнтоване на недопущення небажаних дій у майбутньому та на їх виявлення у ході поточної діяльності. Ефективність управління діями можна забезпечити використанням таких інструментів, як поведінкові та адміністративні обмеження, попереднє аналізування і затвердження планів роботи окремих працівників, формування

нормативної документації щодо процедур діяльності та процесів виконання робіт. Водночас зазначимо, що управління поведінкою недоцільне на підприємствах, діяльність працівників яких є складною і пов'язана з високим ступенем невизначеності.

Управління на основі взаємного контролю можна здійснювати, використовуючи *особистісний (кадровий) та культурний типи контролю*. В особистісному типі контролю застосовують механізми, які дають змогу працівникам якісно виконувати роботу, використовуючи їхнє природне бажання контролювати власну поведінку. Контроль такого типу передбачає, що працівники мають необхідні знання, кваліфікацію і досвід та володіють відповідними ресурсами для якісного виконання робіт. Адміністративний контроль у цьому разі має забезпечити ефективний пошук працівників, які здатні виконувати певну роботу, відбір і розміщення персоналу, підготовку і проектування робіт, зокрема встановлення загального порядку виконання завдань, значущість очікуваних результатів.

Культурний (соціальний, плановий) тип управління ґрунтується на використанні низки цінностей, соціальних норм і переконань, які впливають на діяльність працівників. Формування у кожного члена колективу підприємства почуття солідарності з іншими працівниками і залучення до процесу досягнення загальної мети сприяє покращенню результатів його роботи. Адміністративний контроль за такого типу управління здійснює фактично кожен працівник за всіма іншими. Щоб забезпечити ефективність адміністративного контролю за культурного типу управління, необхідно: затвердити кодекс поведінки співробітників підприємства, в якому визначити корпоративні цінності й обов'язки працівників; застосовувати систему виплати винагороди працівникам за отримані високі загальні результати діяльності підприємства; систематично переводити працівників з одного підрозділу підприємства в інший для того, щоб вони краще розуміли роботу всіх структурних підрозділів і відчували належність не просто до підрозділу, а до підприємства загалом. Здійснення адміністративного контролю за особистісного і культурного типів управління пов'язане з найменшими, порівняно з іншими типами управління, витратами, однак потрібні значні зусилля, аби забезпечити узгодження особистих і корпоративних цінностей.

Управління за результатами ґрунтується на збиранні й передаванні інформації про результати виконаної роботи. Перевагою цього типу управління є те, що вище керівництво не мусить знати про конкретні засоби, які використовуються для досягнення бажаних результатів, чи безпосередньо брати участь в управлінні діями підлеглих. Щоби з'ясувати, чи досягнуто запланованих результатів, керівники вищих рівнів управління використовують звіти про результати роботи менеджерів нижчих рівнів управління (центрів відповідальності). Ефективність управління за результатами можна оцінити у грошових одиницях виміру на основі показників витрат, доходів, прибутку та їхнього співвідношення (рентабельності продажів, прибутку на інвестований капітал тощо). Окрім цього, можна використовувати негрошові показники, такі як частка бракованої продукції, кількість опрацьованих заявок, кількість клієнтів, яких обслуговують за одиницю часу.

Для формування системи адміністративного контролю за результатами необхідно: визначити ті результати, за яких мінімізується небажана поведінка працівників; встановити значення цільових показників діяльності; визначити порядок оцінки виконання завдань; розробити систему мотивації за отримані результати. Здійснення контролю на підставі оцінки одержаних результатів вимагає чіткого формування планових завдань, які треба виразити у числовій формі (наприклад, підвищити рівень віддачі на вкладений капітал на 5%). За виконання планових завдань має бути передбачена ефективна система стимулювання. Необхідно також, щоб показники стимулювання за досягнення результатів були точними, об'єктивними і зрозумілими для працівників.

Задля того щоб планові показники мотивували персонал до покращення діяльності, потрібно, щоб працівники могли впливати на процеси досягнення результатів своєї роботи, тобто необхідно дотримуватися принципу контрольованості. З цього приводу варто зазначити, що будь-який процес чи діяльність перебувають під контролем, якщо визначено мету управління, результати процесу (діяльності) можна виміряти, використовуючи певні показники, існує модель процесу (діяльності), на основі якої можна передбачити порядок проходження процесу та виявити причини, що перешкоджають отриманню очікуваного результату.

Адміністративний контроль за результатами можна здійснювати на основі зворотного та випереджувального зв'язку. *Адміністративний контроль зі зворотним зв'язком* передбачає контроль виходу продукції, порівняння її обсягів з цільовими показниками та здійснення за потреби коригувальних дій. За адміністративного контролю з випереджувальним зв'язком необхідно визначити очікуване значення результатів на певних етапах діяльності й порівнювати їх із запланованими показниками. Якщо встановлено, що ймовірним є виникнення відхилень, то треба вживати заходів, щоб мінімізувати майбутні відхилення. Основне завдання адміністративного контролю з випереджувальним зв'язком – не допустити помилок в діяльності до того, як виникнуть будь-які відхилення від очікуваних результатів. До категорії адміністративного контролю на основі випереджувального зв'язку можна віднести процес формування бюджетів, оскільки бюджетування передбачає розгляд альтернативних варіантів і затвердження такого варіанту бюджету, який відповідає заданим цільовим показникам. Водночас порівняння значення фактичних показників з бюджетними стоується адміністративного контролю зі зворотним зв'язком.

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. 6.1).

Залежно від рівня прийняття управлінських рішень розрізняють такі види адміністративного контролю:

- корпоративний контроль;
- оперативний контроль;
- локальний контроль.

**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	<p>Встановлення поведінкових обмежень Встановлення адміністративних обмежень Проведення попереднього аналізу і затвердження плану роботи працівників Формування правил і процедур щодо роботи персоналу</p>	<p>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</p>
Управління на основі взаємного контролю (особистісний і культурний типи управління)	<p>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</p>	<p>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</p>
Управління за результатами	<p>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</p>	<p>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</p>

Основна мета адміністративного корпоративного контролю – досягнення підприємством корпоративних цілей, корпоративної стратегії та тактики, відповідальності за управління шляхом реалізації механізму контролю. По суті, йдеться про створення спеціального органу з власників (акціонерів), який має забезпечувати процес ухвалення рішень, що стосуються глобальних питань функціонування та розвитку підприємства. Стратегія вимагає розробки основного плану дій, в якому потрібно зазначити, як підприємство має використовувати свої ресурси для досягнення зазначених цілей, які можуть включати як фінансові, так і нефінансові цілі. Водночас слід зауважити, що існує чимало способів для досягнення цілей підприємства. Різні підприємства будуть вибирати різні підходи під формулювання стратегії.

Оперативний адміністративний контроль є процесом, що проводиться безпосередньо на підприємстві апаратом управління, який повинен контролювати інших співробітників для реалізації стратегії організації. Оперативний адміністративний контроль передбачає цілу низку заходів, зокрема планування, координацію, налагодження комунікаційних взаємозв'язків між працівниками підприємства та структурними одиницями, аналіз інформаційних блоків і прийняття оперативних рішень.

Третій різновид контролю – *локальний адміністративний контроль*. Його доцільно проводити в місцях виникнення господарських операцій. Суб'єктами здійснення контрольних процедур виступатимуть працівники підприємства в межах своїх функціональних повноважень та керівники середньої ланки. Останні при цьому перевірятимуть діяльність своїх підлеглих та результати їхньої роботи з метою виявлення проблемних місць та виключення виникнення відхилень від намічених планів та інструкцій.

Головною метою адміністративного локального контролю є підтвердження контрольними процедурами доцільності та ефективності господарських операцій. Ефективність є ядром управління, а також основною метою здійснення господарської діяльності, а система адміністративного локального контролю має сприяти підвищенню ефективності та вчасному виявленню «слабких місць». Контроль фінансової звітності й контроль доцільності та ефективності операцій може реалізовуватись лише за умови дотримання чинного нормативно-правового забезпечення господарської діяль-

ності підприємства. Норми закону мають фундаментальне значення для адміністративного контролю на підприємстві.

Адміністративний контроль трактують як окремий вид діяльності підприємства, який здійснюється з використанням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом з метою ефективного, раціонального *використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів*, а також регулювання їх для отримання бажаного результату та поставлених цілей. Ефективність використання кожного виду ресурсів суттєво впливає на результативність процесу господарювання. Крім того, така система поділу відповідає і *стадіям здійснення контролю, як-от: попередній, поточний і заключний*. Отже, доцільно проаналізувати показники ефективності адміністративного контролю на стадії використання відповідних ресурсів.

Попередній контроль. Трудові ресурси можуть характеризуватися такими показниками, як плинність кадрів, атмосфера в колективі, авторитет апарату управління, терміни виконання наказів, рівень трудової дисципліни, рівень знань працівників. Плинність кадрів можна проаналізувати з кількісної сторони, адже визначено оптимальні межі – 3%. Перевищення заданих нормативів може свідчити про негативний для роботи клімат у трудовому колективі і небажання працювати на підприємстві через особисті взаємини з іншими, що характеризує такий аналізований показник, як атмосфера в колективі. Результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від раціонального використання трудових ресурсів, а конфліктні ситуації спричиняють лише небажання працювати і, зрештою, погіршення фінансового стану суб'єкта господарювання. У таких випадках особливого значення набуває вплив апарату управління на можливість ліквідації суперечностей, що виникли. Тобто від рівня авторитету керівництва якісно залежить кількісний результат.

Відомо, що оборотність покращує фінансовий стан підприємства і дає можливість отримати максимальний прибуток порівняно з попередніми періодами. Швидкість виконання роботи, доручень непрямо, а опосередковано впливає на цей показник, що є аргументовано з позиції аналізу. Тобто строки виконання наказів працівниками, отриманих від адміністративного персоналу, є одним із показників ефективності здійснення контролю на підприємстві.

Об'єднувальним параметром атмосфери в колективі та авторитету керівництва є рівень трудової дисципліни. Беручи до уваги розуміння поставлених завдань і враховуючи можливість їх виконання, співпрацюючи з іншими робітниками, можна проаналізувати саме цей показник. Від його значення залежить психологічний клімат на підприємстві, який у взаємозв'язку з економічними результатами діяльності може надати оцінку не лише ефективності адміністративного контролю, але й можливості надалі функціонувати суб'єкту господарювання, адже трудові ресурси – невід'ємна складова провадження будь-якого процесу.

Кожна юридична чи фізична особа, яка запрошує найманих працівників, бажає мати кваліфіковані кадри, які можуть не лише виконувати свої безпосередні обов'язки, але й впроваджувати нові ідеї. Наскільки це можливо – відображає рівень освіти працівника, його досвід. Нелогічно було би співпрацювати з людиною, яка не зацікавлена в результаті діяльності підприємства.

Трудові ресурси у процесі виконання своїх обов'язків використовують матеріальні цінності, активи, тобто *матеріальні ресурси*, які впливають на результат кінцевого продукту. У взаємодії вони створюють потужний механізм функціонування підприємства з метою досягнення конкретних цілей. Тому контроль за використанням матеріальних ресурсів є важливим елементом у сфері управління.

У процесі виробництва використовуються визначені норми матеріали для отримання якісної та конкурентоспроможної продукції. Такі норми розраховуються та визначаються як на законодавчому рівні, так і індивідуально кожним підприємством залежно від виду продукту. Таким чином, використання необхідної кількості матеріалів для виробництва одиниці продукції є одним із показників ефективності адміністративного контролю щодо користування матеріальними ресурсами, адже відхилення, навіть ненавмисне, від встановленого значення може суттєво знизити якість товару або ж взагалі його зіпсувати. Тому керівництво змушене застосовувати технологічно нове обладнання та достатньо освічених працівників, щоб забезпечити раціональне використання ресурсів, організувавши відповідним чином попередній контроль.

Конкурентоспроможність товару, збільшення попиту на нього прямо залежить від його споживчих властивостей. Забезпечити

його якість на достатньому рівні можна, лише використовуючи якісну сировину та інші матеріальні ресурси. Ефективно організований адміністративний контроль у цьому випадку дає змогу попередити застосування низьких за якістю матеріалів і можливість зниження конкурентоспроможності організації загалом на ринку товарів і послуг.

Зазвичай результат діяльності підприємства, як мета його створення, вимірюється в грошовому виразі, і, безумовно, початок його функціонування неможливий без вкладень засновників, учасників. Тому невід'ємною складовою забезпечення процесу виробництва є *фінансові ресурси*, які у процесі взаємодії з іншими ресурсами можуть обумовити позитивне значення результату діяльності підприємства.

Під час здійснення адміністративного контролю фінансових ресурсів необхідно враховувати напрямки їх надходження та використання. Рациональні витрати забезпечують отримання економічно обґрунтованих доходів, тому важливим є доцільність витрат грошових коштів. У разі неефективного їх використання результативність діяльності підприємства стрімко знижується.

Заразом *впровадження системи попереднього адміністративного контролю* має бути економічно обґрунтованим. Тобто витрати на його здійснення повинні бути якомога нижчими відносно отриманого прибутку в кінці звітної періоду. У такому разі контроль буде не лише ефективним, а й економічним. Динаміка зміни такого показника оцінюється в кількісному виразі, і визнається якісний його вплив на діяльність підприємства загалом.

Поточний адміністративний контроль тлумачиться як такий, що відбувається безпосередньо у процесі здійснення господарських операцій. На цій стадії показниками ефективності можна визначити такі, що відображають проміжний результат. Одним із таких є виконання обов'язків працівниками. Це не є попереднім контролем, тому що певна робота вже була зроблена і певним чином вплинула на подальшу діяльність. Ефективність цього показника полягає в обґрунтованому використанні та організації робочої сили. При цьому розглядається також і динаміка зміни порушень з боку працівників. Звісно, позитивно, якщо вони зменшуються. Назагал цей показник не вимірюється в кількісному виразі, а оцінюється з якісного боку. Зменшення або ж ліквідація штрафів,

накладених на виплату працівникам, є одним із показників ефективності адміністративного поточного контролю, а саме контролю за діяльністю трудових ресурсів. Поряд розглядається і значення уникнення крадіжок, що можуть виникнути у процесі здійснення певних господарських операцій і попередити які можливо лише за раціонально організованого контролю.

Дотримання встановлених часових стандартів розглядається як кількісний показник ефективності контролю, який можна порівняти з визначеними нормами і розрахувати відхилення, виходячи з якого розробляються заходи щодо ліквідації таких відхилень у негативний бік. Кожне підприємство планує досягти певних результатів і встановлює оптимальні значення, які реально досягти. Отже, виконаний обсяг роботи за день, як проміжний показник результативності, показує ефективність здійснення адміністративного контролю з кількісного боку та доводить здатність його впливу.

Зменшення або ж ліквідація факторів негативного впливу на функціонування підприємства є показником, який засвідчує, наскільки ефективно контроль може збільшити результативність за можливості зниження впливу зовнішнього середовища на досягнення поставлених цілей. Звичайно, виробництво продукції залежить від технічного оснащення підприємства. Тому характеристика виробничого обладнання вважається одним із показників ефективності адміністративного поточного контролю. Сутність його полягає у своєчасному виявленні несправностей, правильному використанні та, за потреби, заміні на більш новий об'єкт, який у подальшому дасть змогу отримати кращі показники результативності.

Заключний адміністративний контроль потрібен для визначення подальшої стратегії ведення діяльності підприємства. Виконання планів, установлених норм залежить певною мірою від правильно організованої роботи та своєчасної реакції на відхилення від таких норм. Тому контроль є, безумовно, необхідним і, як наслідок, ефективним. Як кінцевий результат, репутація організації на ринку та конкурентоспроможність продукції також дає змогу проаналізувати ефективність адміністративного контролю. Це обумовлено належним впливом і реагуванням на конкретні фактори негативного впливу на проміжні результати, а також на організацію початкового процесу. При цьому підприємство може досягти тих стратегічних планів і цілей, які були визначені на початку опе-

раційного циклу. Звісно, система показників ефективності адміністративного контролю може бути доповнена самим підприємством залежно від специфіки його діяльності, орієнтації на певні цілі тощо.

Назагал 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. 6.2.

Таблиця 6.2

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
Якісні	Атмосфера в колективі Авторитет адміністративного персоналу Рівень трудової дисципліни 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

Отож належно організована система адміністративного контролю дає змогу:

- раціонально організовувати ефективне використання трудових ресурсів підприємства;
- своєчасно реагувати та усувати негативні чинники, що впливають на показники результативності;
- приймати відповідні управлінські рішення залежно від виявлених відхилень;
- створити позитивну атмосферу в колективі, усунувши або ж мінімізувавши конфліктні ситуації;
- досягти бажаного результату.

6.3. Регулювання та координація адміністративної діяльності

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності *регулювальних заходів*, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

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

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

Спільна робота окремих співробітників, що усвідомлюють необхідність об'єднання зусиль, буде найефективнішою тільки у разі чіткого розуміння кожним із них своєї ролі в колективних зусиллях і того, як ці ролі взаємопов'язані. Узгодженість дій персоналу через встановлення між ними гармонійних зв'язків досягається на основі раціональності, чіткої взаємодії виконавців, оперативності й надійності. *Координація* – це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних напрямків діяльності організації за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. *Координація* здійснюється з допомогою *організаційних структур*, а також завдяки *створенню робочих груп, інформаційних систем, призначенню координатора*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Стандартизація навичок і знань (кваліфікації) означає точне визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників. Зазвичай працівник навчається ще до приходу в організацію. Навчальні заклади створюють програми підготовки працівників, а також закладають основи координації. Запорукою координації є їх стандартизована кваліфікація.

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

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

- неформальна непрограмована координація;
- програмована безособова координація;

- індивідуальна координація (з боку керівника або спеціально призначеного керівника);
- групова координація.

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

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

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

робота з координації настільки громіздка, що виникає потреба ввести окрему посаду.

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

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

Ефективність координаційної функції в процесі управління організацією пропорційна ефективності комунікаційних процесів в організації. *Комунікації* в організації є процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату. Менеджери всіх рівнів – це професійні управлінці, стрижневим завданням яких є координація, регулювання та організація діяльності колективів з урахуванням об'єктивних **законів**, тобто на науковій основі.

Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації: процеси сприйняття і запам'ятовування інформації лю-

диною є найефективнішими, коли вони наближені до процесу її мислення.

Закон ефективного осмислення: ефективність осмислення нового залежить від наявності у людини знань та інформації зі заданої тематики. Мудрий афоризм: для того щоб зробити крок уперед, необхідно однією ногою стояти на вже відомому, пройденому і навіть забутому.

Закон стійкості інформації: перша інформація про будь-яке явище, подію є більш стійкою, ніж повторна.

Закон доступності інформації: доступність повідомлення для людини буде вищою при одночасному використанні кількох форм подачі тієї самої інформації: через слуховий канал, з допомогою зору, через інші відчуття – дотик, нюх, через логічне осмислення, за допомогою цифр, знаків, логічних доказів.

Успішний комунікаційний процес залежить від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – заключення – заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата.

Комунікативна компетентність менеджера усіх рівнів забезпечує вміння усного й письмового спілкування та розуміння того, як середовище впливає на обмін інформацією. Те, що керівник промовляє вголос, не завжди сприймається як об'єктивна правда. Іноді ми наче і погоджуємося зі співрозмовником, але щось заважає нам стати на його сторону. Причиною цього можуть бути жести, погляди чи інша невербальна поведінка, яка транслює інакший посил. У 1971 р. американський психолог Альберт Мейрабіан сформулював правило ефективної усної комунікації – «правило 7%–38%–55%». Згідно з ним, ефективність усної комунікації лише на 7% залежить від слів, 38% – від інтонації та ритму, а 55% – від міміки та жестів. Мова тіла допомагає керівникам повноцінно передавати ключові меседжі своїм підлеглим.

Для підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації потрібно:

- обдумати мету здійснення кожної комунікації;
- чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові;

- додержувались певної інтонації повідомлення та однозначності його інтерпретації;
- включати в повідомлення корисну та цінну інформацію для одержувача;
- постійно пильнувати про наявність зворотного зв'язку;
- застосовувати управлінські дії, які сприятимуть полегшенню обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;
- використовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

Варто пам'ятати, що недбало організовані комунікативні зв'язки збільшують витрати часу на вирішення будь-якого питання, ускладнюють досягнення результату, породжують виникнення конфліктів та непорозумінь. Налагоджені ж внутрішні комунікації покращують процес управління організацією, а отже, зменшують витрати часу на адаптацію співробітників, пом'якшують опір змінам з боку персоналу. Організація із налагодженими комунікаційними зв'язками демонструє швидку реакцію на зміни на ринку праці, якісне обслуговування, високу мотивацію персоналу.

Конфлікт – важлива форма взаємодії між людьми, це засіб вирішення тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі. Управління конфліктом означає здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, зрозуміти її та здійснити попереджувальні дії щодо її залагодження.

Основна мета управління конфліктами – запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних. Головне завдання керівника полягає в тому, щоб уміти регулювати: визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. З'ясовано, що якщо керівник «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92%, на фазі підйому – на 46%, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко.

Загальні функції адміністративного менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування та закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається. Отже, *оперативне регулювання* – це повсякденний вплив працівників апарату управління на

перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Необхідність в *оперативному регулюванні* діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організування поточного контролю та регулювання ходу робіт. *Оперативне регулювання* здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань, доведення їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Як правило, цю роботу керівник здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до доведення його виконавцю. Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз'яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення виконавця зі загальною ситуацією та особливостями конкретного завдання, орієнтування на успішне його виконання, уточнення посадових обов'язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання – поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечивши виконавця матеріальними засобами.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілої низки логічно взаємозалежних етапів і процедур. *У процедурі регулювання виокремлюють три етапи:* добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організовано стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту). На цьому етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу і найважливіші його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробку посадових інструкцій не відносять до функції регулювання, однак вони як типові забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання впливає на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт. Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, а й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме під час контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами. Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозливою, менеджер мусить розробити адекватний регулюючий вплив. Регулювання має здійснюватися за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система

регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап – розробка адекватного регулюючого впливу. Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозних відхилень перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не доцільне. *Регулюючий вплив повинен усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення.*

Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає зусиль групи людей, менеджер мусить прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них. Тому менеджер не може вибрати якийсь один метод і один регулюючий вплив лише тому, що вони здатні усунути відхилення, яке виникло. Потрібно враховувати, що інтереси кожного члена групи – індивідуальні, а мотиви можуть бути різними. Крім цього, перш ніж вибрати регулюючий вплив, менеджер повинен зважити всі внутрішні перемінні та їхній взаємовплив, що мають стосунок до заданої проблеми. Прийняте безсистемне рішення може усунути виникле відхилення, але водночас спричинити цілий ланцюжок інших. *Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління означає застосовувати такі методи, які спонукатимуть людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи в разі їхнього виникнення – своєчасного усунення.*

Четвертий етап – усунення відхилень. Цей етап, насамперед, передбачає доведення завдань до виконавців. Особливістю його є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник мусить самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і довести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій. Чітке доведення регулюючого впливу до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного його виконання. При цьому не повинно допускатись різних тлумачень його змісту. Варто враховувати, що виконавці будуть розуміти цей

вплив у силу власного сприйняття. Тому задля злагодженої роботи виконавців неабияка роль відводиться інструктажеві, що допомагає чіткіше пояснити суть регулюючого впливу, шляхи і засоби його виконання. Для досягнення необхідних результатів у виконанні регулюючого впливу виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Таке спілкування має збільшити ймовірність того, що виконавці точно зрозуміють мету регулюючого впливу і зі знанням справи будуть виконувати вказівки.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу. Керівництво повинно справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами, і своєчасно, результативно усувати причини виниклих відхилень.

І останній, *п'ятий етап – перегляд стандартів*. Нічого не буває вічним. Стандарти, що задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними завтра. Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Стандарти існують тривалий час.

Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від багатьох чинників. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони мають переглядатися. Буває, що встановлені стандарти занижені чи завищені, тобто нереальні. Тому їх теж потрібно переглядати.

Інколи виникають ситуації, коли вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти поставлених перед ними цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. В таких ситуаціях керівництво мусить прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій тощо.

Отже, *регулювання* – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання?
2. Роз'ясніть на конкретних прикладах функції та завдання контролю.
3. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.
4. Обґрунтуйте позитивні і негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктах.
5. Наведіть класифікацію контролю за різними ознаками.
6. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
7. Порівняйте централізований і децентралізований види контролю.
8. Як пов'язані між собою стиль управління та координація в організації?
9. Дайте визначення комунікації та комунікаційному процесу в організації.
10. Назвіть причини виникнення конфліктів в організації.
11. Яку роль виконує функція регулювання в технології адміністративного менеджменту?

Тести для самоконтролю

1. Процес контролю – це:

- 1) послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегування;
- 2) процеси, які ґрунтуються на внутрішніх мотивах;
- 3) процес, за допомогою якого керівництво з'ясовує, чи правильні його рішення, чи не потребують вони коригування;
- 4) процес, що здійснюється після проведення робіт за допомогою зворотного зв'язку.

2. Об'єктами контролю в адміністративному менеджменті є:

- 1) виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення;
- 2) кооперативні зв'язки підприємств та організацій;

3) місяця, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців;

4) структурно-функціональні підрозділи всіх ланок господарювання.

3. Залежно від часу проведення адміністративний контроль може бути:

- 1) останнім;
- 2) поточним;
- 3) миттєвим;
- 4) затяжним.

4. Контроль, завдання якого полягає в перевірці дотримання умов на конкретних стадіях виконання, називається:

- 1) попередній контроль;
- 2) наступний контроль;
- 3) внутрішній контроль;
- 4) поточний (оперативний) контроль.

5. До принципів адміністративного контролю не належить:

- 1) всеосяжність;
- 2) гнучкість;
- 3) прагматичність;
- 4) своєчасність.

6. Вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів називається:

- 1) регулювання;
- 2) контролювання;
- 3) організування;
- 4) прогнозування.

7. Регулювання – це:

- 1) загальна функція менеджменту;
- 2) конкретна функція менеджменту;
- 3) метод менеджменту;
- 4) складова основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

8. Регулювальні заходи ґрунтуються на таких діях:

- 1) встановленні стандартів та критеріїв;

- 2) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- 3) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- 4) поєднанні попередніх пунктів.

9. Регулювання як загальна функція менеджменту:

- 1) зобов'язане усувати всі недоліки, відхилення, що були виявлені під час контролювання;
- 2) має забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- 3) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- 4) повинно відображати процес створення структури управління організацією.

10. Метою попереднього контролю є:

- 1) запобігання виникненню порушень та недоліків у діяльності підприємства;
- 2) усунення порушень та зловживань;
- 3) перевірка законності укладених договорів;
- 4) перевірка господарських операцій та процесів на стадії їх виконання.

11. За часом проведення класифікують такі види контролю:

- 1) попередній та поточний;
- 2) державний, незалежний і контроль власника;
- 3) попередній, поточний та наступний;
- 4) ревізія, аудит, слідство, тематична перевірка, слідство.

12. Розрізняють такі форми контролю:

- 1) державний, незалежний, відомчий, аудиторський;
- 2) державний, незалежний, внутрішньогосподарський, ретроспективний;
- 3) незалежний, аудиторський, відомчий, внутрішньогосподарський;
- 4) державний, аудиторський, відомчий, внутрішньогосподарський.

13. Вид діяльності, який спрямований на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації, – це:

- 1) контролінг;

- 2) бюджетний контроль;
- 3) адміністративний аудит;
- 4) адміністративний контроль.

14. Характеристика управління, яка допомагає виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того часу, коли ці проблеми стануть кризою, – це:

- 1) функція планування;
- 2) функція організації;
- 3) функція мотивації;
- 4) функція контролю.

Література

1. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf

2. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2. С. 97–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2015_2_10

3. Лозовський О. М., Чабан Ю. С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6 (3). С. 16–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6\(3\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)_5)

4. Мармаза О. І. Контроль як функція управління: сутність, вимоги сучасності, тенденції оновлення. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 35. С. 262–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_35_38

5. Новікова Х. К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19 (2). С. 109–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(2)_18)

6. Партин Г. О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 722. С. 181–185.

7. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_9_17

8. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 56–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_2_9

Тема 7

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

- 7.1. *Особливості адміністративних методів управління.*
- 7.2. *Види адміністративних методів управління.*
 - 7.2.1. *Організаційні методи управління.*
 - 7.2.2. *Розпорядницькі методи управління.*
 - 7.2.3. *Дисциплінарні методи управління.*
- 7.3. *Адміністративне діловодство в організації.*
- 7.4. *Природа адміністративної влади і стилі керівництва.*

7.1. Особливості адміністративних методів управління

Методи управління займають особливе місце в системі адміністративного менеджменту. Це пояснюється тим, що вони забезпечують необхідні умови функціонування організації. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами.

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.

Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом використання різних методів. В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу якнайефективніше, скорочуючи витрати часу.

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

- цілеспрямованості, тобто застосування має спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;
- можливості бути реалізованим, тобто має бути присутня можливість розробки і здійснення заходів, що дають змогу реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів;
- адаптивності, тобто застосовувані методи мусять здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, яка змінюється;
- ефективності, тобто використання обраного методу має забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту за мінімальних витрат на розробку заходів, що реалізують метод.

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

Той чи інший метод управління буде досить ефективним і допоможе досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва. Для досягнення мети недостатньо того, аби метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

Управління підприємством передбачає вирішення великої кількості взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів під час реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління.

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. Такий метод допомагає реалізувати стратегію завдяки поліпшенню зв'язку між цілями підлеглих, цілями їхніх начальників і цілями всієї організації.

Група методів розробки та оптимізації управлінських рішень охоплює чотири підгрупи:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки й аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).

2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).

3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).

4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

Існує чимало класифікацій методів управління, але найвагомішою є класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив. Найпоширенішим є розподіл методів управління на *адміністративні, економічні й соціально-психологічні*.

Порівняння найпопулярніших методів наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

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	Суворя	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	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. Застосування *адміністративних методів* *передусь* економічним методам, оскільки спочатку треба сформулювати власний об'єкт управління і структуру управління.

У процесі виробничої діяльності економічні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (постанови, накази, розпорядження). 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. Засновані на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків керуючого органу, які закріплені в положеннях структурних підрозділів, інструкціях і функціональних обов'язках посадових осіб.

Адміністративним методам управління притаманні свої особливості:

1) впливають на волю підлеглих, що виявляється в однозначності розпоряджень, які видаються, 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. 7.2.

Таблиця 7.2

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.	– придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.

Основні переваги адміністративних методів управління:

- 1) забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;
- 2) не вимагає великих матеріальних витрат;
- 3) у малих організаціях оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Недоліки методу:

- 1) пригнічується ініціатива, творча робота;
- 2) відсутні дієві стимули праці і можуть виникати «антистимули»;
- 3) у великих організаціях 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 розпорядничього впливу керівника на колектив загалом та особистість зокрема.

7.2. 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 важелі є способом ефективного управління персоналом і базуються на владі, дисципліні та покаранні.

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

Адміністративні методи управління (рис. 7.1) розподіляються на:

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



Рис. 7.1. Адміністративні методи управління

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.

7.2.1. 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.

Виокремлюють 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.

7.2.2. 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. З іншого боку, реалізація організаційного впливу значною мірою залежить від менталітету працівників, їхнього бажання дотримуватись «написаних інструкцій» і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією.

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. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговано відповідні повноваження. Це найбільш категорична форма розпорядницького впливу. Наказ зобов'язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлений термін, а його невиконання тягне відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: це констатація ситуації або події, заходи для усунення недоліків чи забезпечення адміністративного регулювання, виділені ресурси для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання.

2. *Розпорядження* – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або

лінійними керівниками середньої ланки). Це другий основний вид розпорядничього впливу. Він є обов'язковим до виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перелічені вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язкове для виконання зазначеними в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу криється в тім, що воно не охоплює усіх функцій підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

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

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

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

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, що суттєво вплине на значення коефіцієнта оборотності оборотних активів.

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. При розрахунках відбудеться збільшення значення коефіцієнтів повноти, суперечливості та точності інформації, що характеризують обсяги релевантної, доступної та правдивої інформації, яка використовується при прийнятті рішень на підприємстві.

4. Застосовуючи інструменти організаційно-розпорядчого методу, можна впливати на показники, що характеризують використання основних виробничих фондів. Так, використовуючи організаційне регламентування, нормування та інструктування по роботі з основними виробничими фондами суб'єкта господарювання, можна досягнути позитивної динаміки у зміні коефіцієнтів змінності роботи устаткування, екстенсивного та інтенсивного використання обладнання, що, своєю чергою, свідчитиме про вдосконалення процесу управління виробничим потенціалом на підприємстві.

7.2.3. 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.

Правом накладати дисциплінарні стягнення можуть володіти начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники дільниць. Звільнення вправі здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

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

Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони є у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством. Найчастіше до видів збитку, який 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.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у разі здійснення адміністративних правопорушень. 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. Практика також відносить сюди визнання особою своєї вини, ставлення до виконання посадових обов'язків, рівень кваліфікації, повагу в колективі тощо. Врахування роботодавцем перелічених обставин гарантуватиме всебічний розгляд справи, сприятиме ухваленню об'єктивного рішення, прийняттого для обох сторін.

7.3. 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. Ця особливість вимагає від керівника бути не лише висококваліфікованим фахівцем у своїй галузі, а й психологом, педагогом із добре розвинутим логічним мисленням. Формальна логіка є конче необхідною для повноцінного засвоєння усього блоку правознавчих дисциплін, без яких не може бути ефективного менеджменту. Добре володіння формальною логікою буде постійно затребуване при складанні найрізноманітніших документів і при веденні переговорів.

Ще на етапі формування документів менеджер повинен знайти відповіді принаймні на такі питання: «Яким чином ці документи мають реалізуватись?», «Чи будуть вони зрозумілі виконавцям?», «Чи зможуть підлеглі їх дотримуватись у заданих умовах?», «Як я сам діятиму, коли будуть порушуватись ті чи інші вимоги документів?». Знайшовши відповіді на ці запитання, керівник у такий спосіб поставить себе на місце виконавця і зможе застерегтися від неправильних рішень, дій.

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. А це означає, що документ мусить відповідати принципам однозначності, послідовності, несуперечливості і, у разі потреби, аргументованості. Ці принципи впливають із законів логіки, яких слід додержуватись у процесі підготовки документів, зокрема закону тотожності, несуперечливості і закону виключеного третього.

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. Під визначеністю розуміється однакове трактування того самого поняття чи висловлювання як тим, від кого вони виходять, так і тим, кому вони адресовані.

Якщо в діловому документі вживаються неточні, розмиті, незрозумілі поняття, то це неодмінно призведе до різного трактування. Часто, особливо останнім часом, в офіційних документах їхні автори використовують «модні» терміни, невиправдані скорочення, що також стає причиною неадекватної реакції на зміст документа з боку виконавців. Одна з найпоширеніших помилок – це вкладення різного змісту, що криється в тих самих словах, а також

помилка, яка допускається за неадекватної заміни одного слова іншим. У такому разі у виконавців виникають питання: «А що це означає?», «А що тут мається на увазі?». Не всі, кому адресовані накази, інструкції, застереження, нормативи тощо, будуть уточнювати зміст не зрозумілих їм понять, а діятимуть на свій розсуд. У таких ситуаціях вони міркують за схемами, які призводять до неправильних висновків, наприклад:

Цього я не зрозумів.	Це я так розумію.
Думаю, що це означає так.	Якщо, це так, то я маю діяти таким чином.
<hr/>	
Дію таким чином.	Дію таким чином.

Прийняття рішення «Дію таким чином» не може гарантувати правильних дій, а у деяких випадках такі дії можуть призвести до негативних наслідків, навіть до трагедій. Зміст документів здебільшого передається за допомогою висловлювань звичною мовою.

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

Перша група – помилки через необґрунтоване узагальнення, коли безпідставно вживається загальне висловлення, тобто вживається квантор загальності (слово «усі») замість того, щоб ужити квантор існування, що відповідає частковому висловлюванню (слова «деякі», «існує»). Часто квантор загальності при письмовому чи усному викладенні змісту автором документа опускається; у такому разі виконавець може сприйняти цю інформацію як таку, що його не стосується.

Друга група – ті помилки, де не враховується різниця між визначеними і невизначеними частковими висловлюваннями. Часткові висловлювання можуть бути визначеними за умови впевненості, що певні ознаки Р притаманні лише деяким предметам S заданої множини і відсутні в решті предметів цієї множини. У такому разі визначені часткові висловлювання доцільно формулювати у формі «Тільки деякі S мають ознаку Р» або «Лише деякі S не мають ознаки Р». Слова «тільки деякі», «лише деякі» і їм подібні підкреслюють, що «не усі». Часткові висловлювання вважаються невизна-

ченими, якщо є впевненість, що деякі ознаки P притаманні одній частині предметів S заданої множини, і немає впевненості, що ці ознаки відсутні в решті предметів:

$$M(S \in P) \text{ або } M(S \text{ не } \in P),$$

де M – модальна оцінка, яка виражається за допомогою лексем «необхідно», «можливо», «доведено», «обов'язково», «випадково», «переконливо», «дозволено», «заборонено» та ін.

Розуміння модальних оцінок та їх правильне використання значно підвищують ефективність адміністративного методу управління.

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. Слід: намагатися з'ясувати, чи несуперечлива наявна інформація; не спішити робити висновки без ретельної перевірки додаткових фактів, позаяк вони ніколи не будуть зайвими; уникати хибних або нелогічних висновків з одержаної інформації.

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 відомою в менеджменті теорією життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара, рівень зрілості підлеглих визначається їхньою спроможністю нести відповідальність за свою поведінку, прагненням і намаганням досягти мети, освітою, досвідом, обізнаністю в конкретній сфері.

За цими ознаками зрілість підлеглих поділяється на чотири рівні:

- низька, коли підлегли не хочуть брати на себе відповідальність і не можуть через об'єктивні на це причини;
- середня, коли підлегли 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.

Як показує досвід, у роботі з високо й помірковано зрілими колективами менеджеріві радше треба вдаватися до процесу доведення, а в роботі з колективами низького рівня зрілості – до мистецтва переконання.

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. За таких обставин, окрім логічних прийомів, він має використовувати психологічні й педагогічні. Логічні помилки допускаються і через порушення інших законів та принципів логіки. Закон суперечності і закон виключеного третього часто порушуються, коли

норми, правила, що закладені в одному документі, суперечать чи є протилежними до норм, правил, закладених в інших документах. Іноді ці закони порушуються за зворотного зв'язку.

Вимогу доведеності, обґрунтованості знань переважно називають принципом достатньої підстави. За принципом достатньої підстави, будь-яке твердження, викладене в документі чи в усній бесіді, мусить мати свою достатню підставу, тобто бути доведеним, аргументованим, обґрунтованим, або, з іншого боку, кожне твердження може бути сприйнятим лише тоді, коли воно логічно випливає з іншого (інших) як зі своєї достатньої підстави.

При формуванні документів, особливо посадових і нормативних, інструкцій, пояснень, попереджень, а також під час доведень і спростувань, що доволі часто використовуються у процесі контролю за виконанням адміністративних документів, важливим є принцип необхідного і достатнього, який формально виражається формулою:

$$A \Rightarrow B \text{ (Якщо } A, \text{ то } B),$$

де A виступає достатньою умовою для B , а B – наслідком, необхідною умовою для A .

Це означає, що:

- якщо виконується умова A , то обов'язково настає наслідок B ;
- якщо не виконується умова A , то не обов'язково не було наслідку B ;
- якщо настав наслідок B , то не обов'язково за умови A ;
- якщо не настав наслідок B , то обов'язково не було умови A .

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.

7.4. Природа адміністративної влади і стилі керівництва

Чільне місце в системі методів управління займають організаційно-розпорядчі (адміністративні), оскільки вони передбачають способи і прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, в основі яких лежать сила й авторитет влади, котрі спрямовані на розум, страх і віру.

У сучасних умовах, коли рівень зрілості працівників фірм зростає, тобто коли працівники хочуть і готові брати відповідальність за виконання завдань, їхні керівники мають дуже обережно користуватися силою своєї посади, а вдаватися до способів і прийомів, спрямованих радше на розум і віру, дбаючи при цьому про свій авторитет серед підлеглих.

Більшість людей не вбачають відмінностей між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових управлінського впливу надзвичайно розмаїте, оскільки формується завдяки чинникам, які охоплюють тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

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. Обумовлені психологічним впливом, зміни зникають, тільки-но людина або група людей виходить зі сфери впливу. Інші зміни триваліші і з часом стають рисами людини.

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*. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших неприємностей;

– *влада, заснована на винагороді*. Виконавець впевнений, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення;

– *експертна влада*. Виконавець вважає, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби;

– *еталонна влада* (влада прикладу). Характеристики та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким, як той, хто впливає;

– *законна влада*. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування призведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу часто називають традиційною. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому щаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговано повноваження управляти іншими.

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 невловимий 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, формуван-

ня методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Отже, керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. *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. Лідерські стосунки вирізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання власної позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. Натомість послідовники задовольняють лідерську потребу у визнанні і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

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» (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування за службовою ієрархією тощо). Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є доволі пасивною. Підлегли такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати і оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі демонструє недостатню фаховість.

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, отримує визнання своїх підлеглих як лідер завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм у інших тощо. Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і *неформальних основ влади*. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції крізь призму неформального лідера. У підпо-

рядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер–послідовник», які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки «начальник–підлеглий».

Лідерство дає змогу особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як: постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку.

Відмінності між лідером і керівником впливають із функцій, які вони виконують. *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.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. 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. Доволі

часто авторитарний керівник намагається залишатись єдиним лідером в організації. Побоюючись втратити владу, він не оцінює належно розробки ведучих спеціалістів, обмежує власну думку підлеглих, утискає ініціативу, що провокує численні та постійні конфлікти.

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.

Як приклад наведено кадрову політику Дженерал Електрик, яку справедливо можна назвати «лідерство у кожному». Керівництво Дженерал Електрик переконане, що *лідерство* – вроджена якість, тобто набути її фактично неможливо чи надзвичайно складно. Тому дуже багато уваги приділяється у компанії відбору персоналу, а саме через спеціальні способи оцінки потенціалу лідерства. Суть такої оцінки полягає у тому, що людина тестується у стресових умовах, де і виявляють справжні якості претендента.

Окрім цього, щорічно в компанії Дженерал Електрик відбуваються тестування працівників *за системою «360 градусів»*. Вона полягає у виявленні *лідерських якостей у співробітників на робочому місці*. Працівник оцінюється за 40 критеріями всіма категоріями людей, з якими він співпрацює (клієнт, керівник, колеги та підлеглі). Як наслідок отримуємо три категорії працівників: А, В, С. Представників категорії А та В (найуспішніші) скеровують на різні тренінги, а представники категорії С підлягають звільненню.

Доречно зазначити, що така система оцінки допомагає виявити джерело проблем у роботі працівників та напрямки їх усунення.

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 навичок кожного з працівників;

6) підвищення зацікавленості менеджерів середньої ланки в організаційному розвитку.

Іншою методикою виявлення лідерських якостей є робота в групах. У неформальній обстановці проявляється істинний лідерський потенціал – реакція членів групи на поведінку конкретної особи.

Кожен керівник повинен бути психологом, адже правильно вибраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Поведінка керівника, його вміння керувати підлеглими створює здоровий клімат в колективі, сприяє розвитку творчої ініціативи працівників, що в кінцевому результаті дає не менший виробничий ефект, ніж автоматизація праці.

Роль стилів керівництва є важлива, оскільки вони впливають на показники діяльності організації, психологічний клімат у колективі, виконавчу дисципліну.

На основі аналізу літературних джерел 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 (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання тільки певного суб'єкта; особистий, індивідуальний);

- об'єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини. Стиль керівництва залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин);

- актуальність (важливий саме для цього часу);

– динамічність (сучасне бізнес-середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому відповідно змінюються в часі стилі керівництва);

- 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.

Питання для самоперевірки

1. Що таке методи адміністративного менеджменту?
2. На чому ґрунтуються методи адміністративного менеджменту?
3. Розкрийте сутність, призначення та особливу роль адміністративних методів менеджменту.
4. Перелічіть основні фактори, що обумовлюють застосування адміністративних методів управління.
5. Охарактеризуйте основні форми розпорядчої дії.
6. Назвіть правила написання розпорядчих документів.
7. Яка природа адміністративної влади?
8. Наведіть класифікацію основних форм влади, які застосовуються в адміністративному управлінні.
9. З'ясуйте основні недоліки впливу через страх (влада примусу).
10. Дайте визначення поняття «стиль управління».

Тести для самоконтролю

1. За способом впливу адміністративні методи управління поділяють на:

- 1) організаційно-адміністративні;
- 2) цільові та організаційні;
- 3) функціонально-розпорядчі;
- 4) організаційні та розпорядчі.

2. Методи управління – це:

1) загальні закономірності, у рамках яких реалізуються зв'язки (відносини) між різними структурними елементами суб'єкта управління;

2) способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються завдання органу, що спрямовані на досягнення її цілей;

3) послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення коригування;

4) детальний всебічний комплексний план, набір дій та рішень, що розробляється керівництвом для досягнення цілей фірми.

3. Дослідники, які розробили п'ять основних форм влади:

- 1) Й. Барук та Ф. Тейлор;
- 2) Рю та Біар;
- 3) Дж. Френч і Б. Рейвен;
- 4) Файлі, Хаус та Керр.

4. За спрямованістю впливу управлінські методи класифікують на:

- 1) методи прямої дії;
- 2) методи непрямой дії;
- 3) методи опосередкованої дії;
- 4) методи, спрямовані на різноманітні структури, галузі, регіони, установи, організації.

5. Під стилем управління розуміють:

1) сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника;

- 2) типову для лідера систему прийомів впливу на підлеглих;
- 3) властивість керівника мати гостре відчуття справедливості;

4) розподіл розпоряджень, які не підлягають обговоренню.

6. Суворий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів, називається:

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

7. Для ліберального стилю управління характерним є:

1) низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація;

2) фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим;

3) стиль управління, за якого керівник може захотіти будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися;

4) високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, оцінка роботи після її завершення, турбота про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановлення відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

8. Влада, заснована на впевненості виконавця в тому, що йому допоможуть задовольнити яку-небудь з його потреб:

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

9. Влада, заснована на впевненості виконавця в тому, що його можуть покарати або позбавити можливості задовольнити яку-небудь з його потреб:

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

10. Стиль керівництва, що повністю зосереджений на виробничих завданнях та ігнорує особисті інтереси виконавців:

- 1) авторитарний;

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

11. Виберіть правильне твердження щодо принципу «ефект клітки»:

1) цей принцип стосується передусім стимулювання як одного із важелів керівництва;

2) принцип означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність;

3) це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні «претензії» за те, що доводилося коритися чужій волі;

4) цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж охоплені манією підозрілості.

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

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

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

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

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

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

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

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

16. Влада, заснована на впливі за допомогою харизми:

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

17. Назвіть механізми керування:

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

18. Сформулюйте визначення поняття «лідерство»:

- 1) це здатність чинити вплив;
- 2) це вплив на окремих працівників та їхні групи в процесі спрямування їх діяльності;
- 3) це діяльність на досягнення цілей організації;
- 4) усі відповіді правильні.

19. Координація діяльності зазвичай досягається завдяки:

- 1) комунікації;
- 2) інформації;
- 3) субординації.

Література

1. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 223–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_26

2. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf

3. Гладунський В. Н., Берегова Г. І. Адміністративні методи менеджменту, правила та закони логіки. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2013. Вип. 1 (16). С. 97–101.
4. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С. 113–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)_25)
5. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3.
6. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectru_2016_15_2_9
7. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 387–393.
8. Стеців С. Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Електроніка»* / відп. ред. Д. Заячук. Львів, 2006. С. 134–138.
9. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10 (2). С. 121–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuume_vcg_2016_10\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuume_vcg_2016_10(2)_29)

Тема 8

АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 8.1. *Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту.*
- 8.2. *Процес прийняття управлінських рішень.*
- 8.3. *Оцінка ризику управлінських рішень.*

8.1. Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

Плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі діяльності організації приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Рішення є одним із видів розумової діяльності, виявом волі людини й характеризується такими ознаками, як:

- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);
- наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);

– необхідність вольового акту особи, що приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок і мотивів.

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

– невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;

– недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів розв'язання;

– необхідністю вирішення в обмежений час.

Виокремлюють три основні типи управлінських завдань:

– концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);

– пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);

– завдання, які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

До управлінського рішення висувають низку вимог, зокрема:

– всебічну обґрунтованість рішення;

– своєчасність;

– необхідну повноту змісту;

– повноваження;

– погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає, насамперед, потребу прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Проте тільки цього недостатньо. Воно мусить охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб системи. Для цього необхідні знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив організації, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів

обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передової професійної думки, розвитку їх аналітико-прогнозних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення має ні відставати, ні випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації та розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють розв'язанню вже «перезрілих» завдань і ще більше посилюють і без того хворобливі процеси.

Необхідна *повнота змісту рішень означає*, що рішення мусить охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрями розвитку. *Назагал управлінське рішення має охоплювати такі пункти:*

- мету (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- засоби і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- основні шляхи і способи досягнення цілей;
- терміни досягнення цілей;
- порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є *повноваження (владність) рішення* – суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки і кожного рівня управління – вічна проблема, пов'язана з неминучим виникненням нових завдань розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона потрібна для дотримання традицій поваги до закону, постанов, розпоряджень або для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування виробничого апарату.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати виконання таких функцій:

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

Недооцінка ролі на практиці будь-якої функції призводить до нерозуміння цілей та завдань, які поставлені перед конкретними колективами, неузгодженостей у діях, безініціативності, а також порушення трудової дисципліни.

Різноманітність управлінських рішень на підприємстві є доволі значною, тому *існує класифікація управлінських рішень*, що уможлиблює їх швидше прийняття, адже більшість управлінських рішень є систематичними та схожими за їхніми спільними ознаками (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Узагальнена класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень	Приклади
Функції	прогнозуючі	прогнозування щодо прибутку, валової виручки від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку
	плануючі	бізнес-план
	адміністративні	наказ
	мотивуючі	нарахування премій та бонусів
	контролюючі	рішення про контроль виконання розпоряджень
Час дії	стратегічні	мінімізація витрат і зниження ціни на продукцію
	тактичні	придбання нових технологій

	оперативні	підвищення кваліфікації персоналу; введення інновацій
	індивідуальні	рішення, яке приймається керівником малого бізнесу
Зміст рішення	економічні	встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці
	технічні	вибір технологій, вдосконалення тех- процесів
	соціальні	управління конфліктами, розвиток пер- соналу
	організаційні	розподіл виробничих завдань
	наукові	впровадження інновацій
Характер дій	директивні	наказ
	нормативні	акт прийому-передачі матеріальних цінностей
	методичні	вказівка
	рекомендаційні	підвищення кваліфікації у працівників
	дозвільні	розмежування рівнів доступу для різ- них категорій персоналу
Спосіб фіксації	документовані	наказ про звільнення
	недокументовані	подяка за якісно виконану роботу
Визначеність	запрограмовані	оплата за лікарняним листком
	незапрограмовані	реорганізація підрозділів підприємства
Кількість критеріїв	однокритеріальні	вибір постачальника
	багатокритеріальні	критерій стабільності поставок на під- приємстві
Ступінь складності	складні	рішення про реструктуризацію
	прості	рішення про покращення трудової дис- ципліни на підприємстві

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

Переваги колективного рішення над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у колективному рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- колективне рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- колективне рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

Недоліками колективного прийняття управлінського рішення вважають:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди виконує позитивну роль;
- більші затрати часу для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального;
- імовірність примусу, тиску однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення у процесі групового ухвалення рішень;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не дуже компетентні учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи.

З огляду на це розрізняють *зрівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та безризикові рішення.*

Зрівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки. Зазвичай, перш ніж приступити до прийняття рішення, треба сформулювати вихідну ідею.

Генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «знацька», «ривками».

Імпульсивні рішення стають результатом обережного пошуку. У них навпаки, контрольні та уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Безризикові рішення характеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, більш критичним підходом до справи. Вони ще меншою мірою, ніж інертні, характеризуються новизною та оригінальністю.

Наведені види рішень приймаються переважно у процесі оперативного управління персоналом. Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми системи управління проектами приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

Підвищення якості рішень, які приймаються керівниками (особами, що приймають рішення), є найважливішим резервом підвищення ефективності управління. Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності конкретних соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а лише 5–10%.

Під якістю управлінського рішення слід розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, які дають змогу постійно розвиватися системі управління проектами, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин.

Фактори, які визначають якість і ефективність управлінських рішень, можна об'єднати у дві головні групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) фактори; суб'єктивні (або внутрішні) фактори.

Об'єктивні фактори – ті, які пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від психолого-професійних якостей керівника. Скажімо, на процес прийняття управлінських рішень керівником впливає ціла низка об'єктивних факторів, зумовлених особливостями розвитку суспільства в конкретний період: матеріально-технічним забезпеченням процесу управління організацією (автоматизація управління); управлінським статусом самого керівника та учасників управлінської взаємодії; змістом проблеми, яку необхідно розв'язати; умовами вирішення управлінської проблеми.

Суб'єктивні (або внутрішні) фактори – це ті, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками. Вони зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, умінням застосовувати в управлінні новітні наукові підходи і принципи, особистісними якостями тощо). Так, керівник може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, також керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати ці дані для ухвалення рішення, які не пов'язані з потребами, але відповідають його цінностям, або віруванням, ґрунтуються на попередньому досвіді та ін.

До суб'єктивних факторів, що впливають на прийняття керівником управлінського рішення, можна віднести статевої відмінності (жінки-керівники менш схильні до прийняття ризикованих рішень), політичні переконання, стиль управління.

Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Воно є вагомим складовим елементом управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того, наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником, залежить успіх роботи організації.

8.2. Процес прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, що спрямована на розв'язання проблеми організації і передбачає аналіз ситуації, генерацію альтернатив, прийняття рішення і його виконання.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч чинників, найважливішими з яких є такі:

1) ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності;

2) час, відведений для прийняття рішення, – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

3) ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

4) особисті якості керівника – один із найважливіших чинників. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. *Етап підготовки* – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макrorівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. *Етап прийняття* – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

У рамках існуючих ресурсних чи інституційних обмежень з розроблених рішень вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми; на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

На етапі підготовки критерієм розпізнавання проблеми найчастіше слугує визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому результаті, адаптивність та ефективність організації.

З метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і прийняття рішення повинні базуватися на інтересах і можливостях тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи при цьому:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- якою є форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

3. *Етап реалізації* – розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Допоки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, аби досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв’язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз’яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, зокрема обґрунтований розподіл ресурсів;

– проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;

- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно керуватися такими міркуваннями:

– якщо виконання доручення потребує знань із різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке би спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;

– обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;

– чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;

– розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;

– підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво *реалізацією рішень* потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання радше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Побуває класична думка, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Істотна роль у процесі реалізації управлінських рішень належить *контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку*. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно

отримувати інформацію для коригування рішень, за потреби вносити зміни в перебіг їх виконання.

Управлінські рішення зазвичай приймаються за умов високої невизначеності, нестачі інформації, тому суб'єкт управління не завжди вміє неупереджено обрати критерії оцінювання та пріоритети їхньої вагомості. Через це неодноразово *застосовують моделі*, які дають можливість приймати не найкращі, але ж допустимі рішення. Така елементарна модель відображає найважливіші характеристики питання, застосовуючи незначну кількість критеріїв. Перевагу здебільшого одержує те рішення, яке вже знайоме суб'єктам керівництва і зумовило задовільні результати.

У сучасній науці прийняття управлінських рішень виокремлюють *дві основні теорії*: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову, або психологічну, теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення. *Відповідно до цих теорій, вирізняють три основні моделі прийняття рішень* (табл. 8.2).

Класична модель спирається на поняття раціональності у прийнятті управлінських рішень. Критерієм оцінки рішення у заданій моделі є продуктивність, тобто досягнення найкращих результатів за найменших витрат. Є кілька припущень, які лежать в основі раціональної моделі:

- керівники володіють чіткими критеріями, а відносна вага, що нею вони наділяють ці критерії, стабільна;
- керівники знають всі доречні критерії;
- керівники мають змогу оцінювати кожну альтернативу за всіма критеріями і давати їй загальну оцінку;
- керівникам властива самодисципліна, яка дає змогу їм вибирати найкращу альтернативу.

Аргументи проти раціональної моделі полягають у тому, що ці умови неможливо втілити на практиці. Головна критика припадає на припущення, згідно з яким той, хто приймає рішення, володіє всією інформацією або знаннями. Суттєвим обмеженням раціональної моделі для управління є її надмірний акцент на економічних критеріях.

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Головні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; – повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їхні наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення не має: – повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; – повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їхні наслідки; – здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив	

Поведінкова модель, на відміну від попередньої, має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не володіє повною інформацією щодо ситуації прийняття рішення; особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

З урахуванням цих характеристик Г. Саймон сформулював два ключові поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їхня раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності», яке базується на тому, що оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери намагаються, аби їхній «страх» прийняти не найкраще рішення пересилив прагнення досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності».

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для прийняття принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Професіональне застосування моделей процесу прийняття рішень дає змогу менеджеру контролювати підсвідомі думки під час прийняття рішень, приміром, забезпечувати істотний ступінь несуперечності та надійності прийнятих управлінських рішень.

8.3. Оцінка ризику управлінських рішень

Ризик існує в тих випадках, коли необхідно приймати рішення (якщо потреби немає, то й нема сенсу ризикувати). Іншими словами, необхідність прийняти 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. Умови невизначеності виникають, коли особі, яка приймає рішення, відомі кілька альтернатив та їх можливі наслідки, але ймовірність актуалізації того чи іншого результату невідома або не має сенсу. Також невизначеність тісно пов'язана з недостатністю інформації, її недостовірністю або надто великим обсягом, що обумовлює неможливість визначення пріоритетних напрямів і прийняття на цій основі ефективних управлінських рішень.

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. Зниження зовнішніх ризиків тісно пов'язане зі змінами на макrorівні, що полягають у застосуванні заходів економіко-правового характеру регулювання економіки.

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. 8.3.

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>3. РЕГІОНАЛЬНО-ГАЛУЗЕВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – галузеві кризи; – екологічні кризи в регіоні; – погіршення фінансового стану підприємств в регіоні; – посилення конкуренції серед суб'єктів фінансового ринку; – нерозвиненість інфраструктури в регіоні. 	<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 надостовірність; – юридичні помилки; – невідповідність обраної стратегії розвитку викликам ринку та його змінам; – відсутність диверсифікації клієнтської бази.

Ризик-захищеність підприємства проводиться в трьох напрямках: фінансової діяльності, інвестиційної діяльності та операційної діяльності. Стосовно ризик-захищеності фінансової діяльно-

сті 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.

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-захисеність 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.).

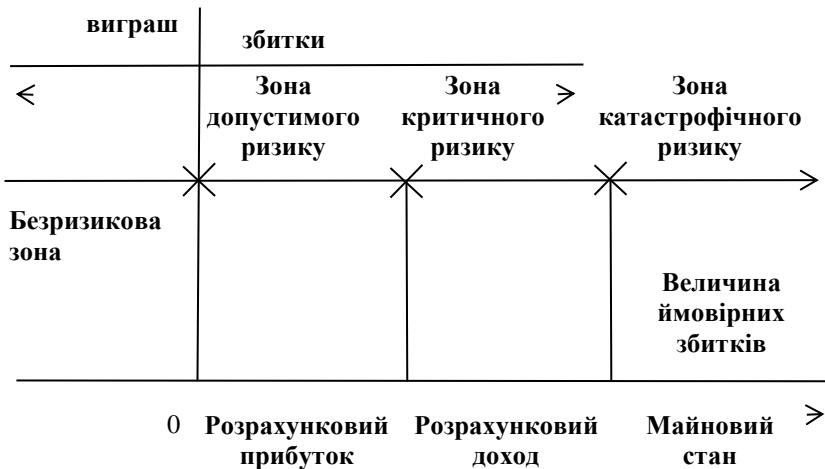


Рис. Схема зон ризику

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. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Зона критичного ризику характеризується можливістю втрат, які перевищують величину очікуваного прибутку, щодо величини розрахункового доходу.

Отже, зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що свідомо перевищують очікуваний прибуток і можуть призвести до втрати всіх активів, які були вкладені у справу.

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 величини, рівної майновому стану підприємства. Катастрофічний ризик здатний призвести до краху, банкрутства, закриття і розпродажу майна господарюючого суб'єкта.

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 (баз даних, системи отримання інформації тощо).
3. Кваліфікації й компетентності експертів, що здійснюють аналіз ризику.
4. Організації аналізу ризику, що включає питання вибору 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. Аналіз безпеки мусить відповідати складності розглянутих процесів, наявності необхідних даних і кваліфікації фахівців, що проводять аналіз. Водночас простіші, але зрозуміліші способи аналізу повинні мати переваги перед складнішими, але не до кінця зрозумілими й методично забезпеченими методами.

2. *Ідентифікація небезпек*. Основне завдання етапу – виявлення (на основі інформації про безпеку заданого об'єкта, даних

експертизи й досвіду роботи подібних систем) та чіткий опис усіх властивих системі небезпек. Це відповідальний етап аналізу, тому що невиявлені небезпеки не піддаються подальшому розгляду та не враховуються в процесі прийняття рішень.

3. *Оцінювання ризику.* Цей етап охоплює аналіз частоти, аналіз наслідків та аналіз невизначеностей. Однак, коли наслідки незначні або частота вкрай мала, є цілком достатньо оцінити один параметр.

4. *Розробка рекомендацій для управління ризиком.* Рекомендації можуть визнати існуючий ризик прийнятним або запропонувати заходи щодо зменшення ризику, які можуть мати технічний, експлуатаційний або організаційний характер.

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.

В умовах невизначеності процес прийняття управлінського рішення дещо ускладнюється через неможливість використання таких самих методів прогнозування ситуації, що і з достатньою кількістю інформації.

В умовах обмеженої інформації та невизначеності стратегічні управлінські рішення можуть прийматися або без використання кількісних значень ймовірностей результатів, або з їх використанням.

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». При цьому будують спрощену модель конфліктної ситуації, що називається грою. Під грою розуміють певний процес, що складається з низки дій, або ходів. Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться за визначеними правилами. Сторони, які беруть участь у конфлікті, називають гравцями, а підсумок конфлікту – вигрaшем.

Якщо у грі зіштовхуються інтереси двох сторін, гра називається парною, а якщо сторін більше – множинною. Множинна гра з двома постійними коаліціями гравців перетворює гру на парну. Найбільше практичне значення мають парні ігри.

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.

Існує таке поняття, як гра з нульовою сумою, якщо один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, тобто сума вигравів дорівнює нулю. У грі з нульовою сумою інтереси суперників прямо протилежні. Далі розглянемо саме такі ігри.

Розвиток гри у часі будемо подавати як такий, що складається з низки послідовних етапів, або ходів. Хід в теорії ігор – це вибір і здійснення однієї з передбачених правилами гри дій. Ходи бувають особисті і випадкові.

Особистим ходом називається свідомий вибір гравцем одного з можливих варіантів дій та його здійснення. *Випадковим ходом* називають вибір з ряду можливостей, що здійснюється не гравцем, а певним механізмом випадкового вибору (наприклад, генератором випадкових чисел тощо). Для кожного випадкового ходу правила гри передбачають розподіл імовірностей можливих результатів.

Теорія ігор займається аналізом тільки тих ігор, які містять особисті ходи. Такі ігри будуються на основі стратегії гравця. Стратегією гравця називають сукупність правил, що визначають

вибір варіанта дій при кожному особистому ході цього гравця залежно від ситуації, яка складається в процесі гри. Залежно від кількості можливих стратегій, ігри діляться на скінчені і нескінчені. Гра називається скінченою, якщо у кожного гравця є визначена кількість стратегій, і нескінченною, якщо хоча би в одного гравця є необмежена кількість стратегій.

Оптимальною стратегією гравця називається така стратегія, яка в разі багаторазового повторення гри забезпечує цьому гравцеві максимально можливий середній виграш (або, що те ж саме, мінімально можливий середній програш). У разі вибору оптимальної стратегії підставою для роздумів є припущення, що суперник не поступається і робить все для того, аби завадити нам досягнути поставленої мети.

У теорії ігор не враховуються неминучі у кожній конфліктній ситуації прорахунки і помилки гравців, ризик і азарт. Крім того, найважливішим серед обмежень математичної теорії ігор є те, що виграш штучно зводиться до одного-єдиного числа (реально це деякий набір параметрів ефекту: завоювання більшої частки ринку, зростання престижу торгової марки тощо). Стратегія, оптимальна за одним показником, не обов'язково буде оптимальною за іншим. Для прийняття стратегічних рішень за допомогою теорії ігор потрібно знати ключові критерії оптимальності.

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. Це, по суті, робить умови невизначеності аналогічними умовами ризику, а процедура прийняття рішення, обговорювана раніше для умов ризику, виконується і в цьому випадку.

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. Тобто вдаються до припущення про те, що ймовірність виникнення кожного з можливих станів навколишнього середовища однакова. У такому разі результат кожної альтернативи можна обчислити за формулою звичайного середнього арифметичного всіх її можливих оцінок у різних станах природи. Оптимальною є та альтернатива, яка має найбільшу середню оцінку.

2. *Критерій Вальда*. Критерій Вальда вважається фундаментальним критерієм. Його дуже часто застосовують як свідомо, так і несвідомо. Критерій Вальда називають критерієм гарантованого результату (критерієм перестраховки, песимізму), оскільки він орієнтується на кращий з гірших результатів. Застосування цього критерію характерне для обережної особи, яка орієнтується на найгірші умови і в такий спосіб повністю запобігає ризику. Особа, яка приймає рішення, в цьому випадку мінімально готова ризикувати. Припускаючи негативний розвиток навколишнього середовища, вона бажає не так виграти, як не програти. За цим критерієм обирається альтернатива, що гарантує максимальне значення найгіршого виграшу (стратегія фаталізму). Для цього у кожному рядку матриці фіксують альтернативи з мінімальним значенням результату і з відзначених мінімальних вибирають максимальне. Використовується, коли прагнуть отримати максимально можливий виграш у найгірших умовах. 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 Байєса*. Критерій Байєса 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. Тобто оптимізація тут досягається лише у довготерміновому періоді застосування, у короткотерміновому ж періоді рішення можуть бути неоптимальними. Отож

передбачається, що ситуація, щодо якої приймається рішення, характеризується такими обставинами: ймовірності виникнення стану системи відомі та не залежать від часу; рішення реалізується (теоретично) необмежену кількість разів.

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. Використання критерію Севіджа є доцільним тільки за умови достатньої фінансової стабільності держави, коли є впевненість, що випадковий збиток не призведе до повного краху.

Критерій Севіджа дає змогу не допустити надто важких наслідків помилкового рішення і намагається мінімізувати «втрачену користь». За таких обставин ризик є своєрідною платою за відсутність належної інформації. Використання критерію Севіджа дає змогу запобігти значним збиткам, до яких можуть призвести помилкові рішення. Інколи матрицю ризику називають матрицею співчуття, бо елементи виражають ступінь шкодування особи від вибору помилкових рішень.

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.

Критерій Гурвіца передбачає середню оцінку позицій крайнього оптимізму та крайнього песимізму. Критерій рекомендує не керуватися ані крайнім оптимізмом, ані крайнім песимізмом, а брати деякий усереднений результат. Зміст цього критерію полягає у тому, що вибирається деяке число d ; яке є у межах $[0;1]$ і характеризує ступінь оптимізму особи, котра приймає рішення. Тоді число $(1-d)$ можна розуміти як ступінь песимізму.

Застосування критерію ускладнюється через відсутність обґрунтованого уявлення про величину параметра d . Величина параметра оптимізму d обирається довільно і при різних рішеннях та в різних ситуаціях набуває різних значень. Щодо коефіцієнта d треба завжди наводити додаткові роз'яснення, що саме розуміється під d :

- якщо $d = 1$ – це означає повну впевненість, і критерій Гурвіца набере вигляду критерію крайнього оптимізму;
- якщо $d = 0$ – це означає максимальний песимізм щодо здійснення рішення, і критерій Гурвіца набере вигляду критерію Вальда.

Вибрати коефіцієнт d на практиці буває так само важко, як і вибрати сам критерій. Що складніша ситуація, то особа, яка приймає рішення, вибирає d ближче до 0 (або до 1, залежно від змісту d), і цим самим підстраховується, тому d інколи називають параметром оптимізму – коефіцієнтом успіху, бо при $d \rightarrow 1$ оптимістична впевненість в успіху зростає. Дуже часто вибирають $d = 0,5$, і без особливих заперечень це приймається як деяка середня точка зору. Показник d інтерпретується як показник співвідношення оптимізму-песимізму. Тому критерій Гурвіца називають ще критерієм оптимізму-песимізму.

Таким чином, найтяжчою задачею для особи, котра приймає рішення, є вибір конкретного критерію, який найбільше підходить для рішення запропонованої задачі. Вибір критерію повинен бути логічним у заданих умовах. Крім того, при виборі критерію мають враховуватися психологічні особливості, темперамент і загальний світогляд теперішнього керівництва фірми (оптимістичні чи песимістичні; консервативні чи прогресивні).

Кількісне оцінювання рівня ризику – це важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактич-

ного) 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 ризику (валютного, відсоткового, кредитного, інвестиційного, незбалансованої ліквідності) 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 (SWOT-аналіз, матриця ефективності сегментів ринку, PEST-аналіз).

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Наведіть класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
3. Порівняйте колегіальні та колективні управлінські рішення: що між ними є спільного, а що відмінного.
4. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?

5. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
6. З'ясуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
7. У чому полягає сутність оптимізації управлінських рішень?
8. Перелічіть характерні риси ірраціональної моделі прийняття рішень.
9. Які етапи раціональної технології прийняття рішення?
10. Назвіть ключові поняття поведінкової моделі.
11. Що розуміють під управлінськими рішеннями?
12. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень?
13. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
14. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?
15. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?
16. Що таке ризик? Назвіть фактори ризику.
17. Охарактеризуйте зони ризику.

Тести для самоконтролю

1. Однією з найважливіших проблем у сучасній науці управління є проблема:

- 1) прийняття правильного рішення;
- 2) матеріально-технічного забезпечення;
- 3) правильного підбору персоналу;
- 4) професіоналізму підлеглих.

2. Ухвалення управлінського рішення – це:

- 1) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
- 2) моделювання та програмування;
- 3) колективне обговорення проблем;
- 4) результат послідовних кроків, що сприяють вирішенню проблеми.

3. За тривалістю дії управлінські рішення поділяються на:

- 1) безперервні та безперервні;
- 2) поточні та перспективні;
- 3) довготривалі;
- 4) тимчасові.

4. За яких умов можуть прийматися адекватні, виважені управлінські рішення:

- 1) стану впевненості;
- 2) стану повної невпевненості;
- 3) стану самовпевненості;
- 4) за умов ризику.

5. Методом активізації творчого пошуку в управлінні організацією є:

- 1) метод інверсії;
- 2) метод контрольних запитань;
- 3) метод ідеалізації;
- 4) метод «мозкового штурму».

6. Прийняття управлінських рішень – це:

- 1) максимізація прибутку;
- 2) досягнення місії фірми;
- 3) вибір оптимального рішення з декількох альтернатив;
- 4) зростання іміджу фірми.

7. До методів реалізації рішення належить:

- 1) дерево рішень;
- 2) теорія ігор;
- 3) мережний графік;
- 4) усі варіанти правильні.

8. Реалізація зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації формується у розділі матриці SWOT-аналізу:

- 1) поле «сила і можливості»;
- 2) поле «сила і загрози»;
- 3) поле «слабкість і загрози»;
- 4) поле «слабкість і можливості».

9. За сферою охоплення управлінські рішення поділяються на:

- 1) перспективні;
- 2) поточні;

- 3) вирішальні та невирішальні;
- 4) загальні та часткові.

10. Стадії виходу товару на ринок, згідно з матрицею БКГ, відповідає:

- 1) «зірка»;
- 2) «собака»;
- 3) «дійна корова»;
- 4) «важкі діти».

11. Поведінковий адміністративний менеджмент характеризується таким підходом:

- 1) енергетичний підхід до працівників;
- 2) психологічний підхід до працівників;
- 3) ставка на індивідуальну працю;
- 4) ставка на колективну працю.

12. Успішне прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких умовах:

- 1) повноваженнях, особистих якостях менеджера, відповідальності;
- 2) праві, повноваженнях, відповідальності, поведінці менеджера;
- 3) особистих якостях менеджера, його поведінці, відповідальності;
- 4) праві, повноваженнях, компетентності.

13. На процес прийняття рішення впливають такі фактори:

- 1) відповідальність та обов'язковість;
- 2) повноваження, компетентність;
- 3) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- 4) планування та регулювання.

14. Компетентність менеджера під час прийняття управлінських рішень характеризується:

- 1) вмінням приймати кваліфіковані рішення;
- 2) правами, які дають змогу приймати управлінські рішення;
- 3) можливістю приймати управлінські рішення;
- 4) обов'язковістю прийому управлінських рішень.

15. Етап прийняття рішення «Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення» реалізується через такі ланки:

- 1) обговорення проекту, затвердження рішення, оформлення рішення і видання розпорядження про виконання рішення;
- 2) збирання інформації, оцінювання інформації, формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- 3) виникнення проблеми, діагностика проблеми, формування вимог до інформації;
- 4) встановлення альтернатив та їх оцінювання.

16. Етапи процесу вироблення управлінських рішень в організації:

- 1) підготовка та оптимізація рішення;
- 2) аналіз фінансової діяльності;
- 3) мотивування;
- 4) виявлення та оцінка альтернатив.

17. Оптимізація управлінського рішення здійснюється через:

- 1) використання стратегічного планування, розподіл ресурсів;
- 2) застосування наукового методу, моделювання, системної орієнтації;
- 3) залучення всього колективу до обговорення і прийняття рішення;
- 4) удосконалення системи матеріального стимулювання.

18. Управлінське рішення – це:

- 1) вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації;
- 2) можлива стратегія підприємства;
- 3) стратегічний план виходу із кризи;
- 4) створення на вже існуючій базі нових можливостей для реалізації перспективних планів удосконалення організації.

19. З метою ефективного прийняття управлінського рішення за високого рівня невизначеності менеджерами використовується:

- 1) імітаційне моделювання;
- 2) лінійне програмування;
- 3) теорія ігор;
- 4) управління запасами.

Література

1. Беднарська О. Р. Прийняття управлінських рішень з урахуванням запланованих ризиків діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 19–26.
2. Волошин В. С. Оцінка ризику в прийнятті управлінських рішень машинобудівних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 228–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2011_7_58
3. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 11. С. 292–296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_11_58
4. Малукіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2014. № 4 (24). С. 123–128.
5. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 2. С. 42–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_2_7
6. Степанова А. А. Визначення ролі ризику в прийнятті управлінських рішень. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. / редкол.: А. М. Колот (голова) та ін. К.: КНЕУ, 2012. № 2. С. 46–52.*
7. Федорчак О. В. Критерії вибору оптимального державно-управлінського рішення в умовах невизначеності. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 236–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_31
8. Харкава Ю. П., Сегеда С. А. Моделі прийняття управлінських рішень. *Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 18 квітня 2018 р.) / відп. за випуск М. А. Голденблат; ГО «Європейська наукова платформа»*. Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В. М.), 2018. Т. 3. С. 81–86.
9. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_9_13

Тема 9

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. Зміст і призначення технології управлінської діяльності.
- 9.2. Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні.
- 9.3. Організація офісного простору.
- 9.4. Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства.

9.1. Зміст і призначення технології управлінської діяльності

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

Предметом та відповідно початковим матеріалом управлінської праці є *інформація*. Тому *технологією управління* слід вважати систему операцій, робіт і дій зі збору, оброблення та перетворення управлінської інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів з метою розроблення, реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією.

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

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

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

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

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

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

Зміст професійних технологій управління обумовлюється видом та складністю об'єкта управління, кваліфікацією працівників, що їх розробляють та використовують, технічним і програмним забезпеченням. Технології управління призначені для формування поведінки персоналу, окремих його груп та спеціалістів, яка

визначає їхнє ставлення до виконуваних робіт, обов'язків, до процесів, що відбуваються на підприємстві, примушує використовувати для досягнення цілей підприємства свої здібності, досвід, знання, навички.

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

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

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

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

9.2. Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні

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. 9.1).

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

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

Комп'ютерні системи, що реалізують методологію MRP, забезпечують планування процесу закупівель товарно-матеріальних цінностей у постачальників, орієнтуючись на наявні запаси та потреби виробництва (замовлення покупців, прогнозовані продажі)

з урахуванням нормативного рівня страхових запасів. У разі змін у виробничій програмі, планів поставок товарів покупцям або відхилення від раніше намічених графіків виконання замовлень постачальниками система видає рекомендації щодо зміни термінів та обсягу закупівель і поставок, вносить відповідні корективи до раніше затвердженого графіка.

<p>Інформаційно-навчальні</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні технології на базі текстового процесора Word • Інформаційні технології на базі табличного процесора EXCEL • Інформаційні технології на базі СУБД ACCESS • Мультимедійні технології • Графічні технології • Експертні системи
<p>Інтерактивні</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Веб-технології • Хмарні технології
<p>Комунікаційно-пошукові</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Інтернет-технології • Технології оптимального пошуку • Технології комунікацій

Рис. 9.1. Класифікація інформаційних технологій

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 інфор-

мацію 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 IT-продуктів CRM-систем для підприємств – це ACT, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, Clientele, Опух, 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 вироб-

ництво 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 (рис. 9.2).

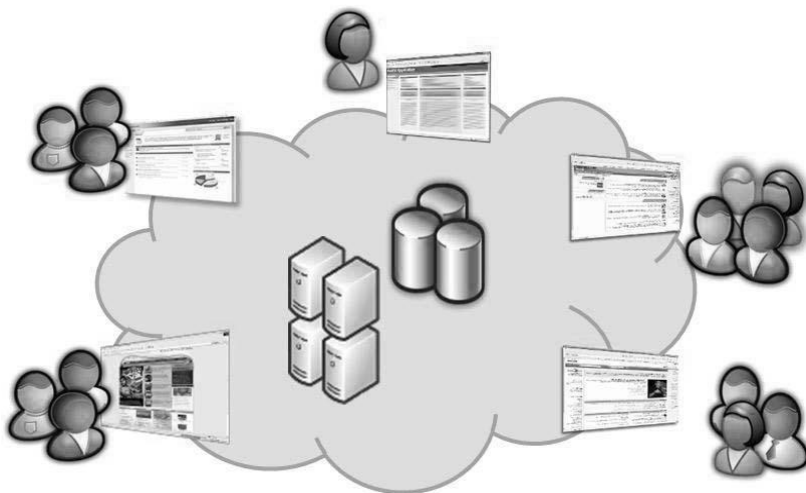


Рис. 9.2. Доступ до інформації у «хмарі»

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. На рис. 9.3 зображено таку «хмару».

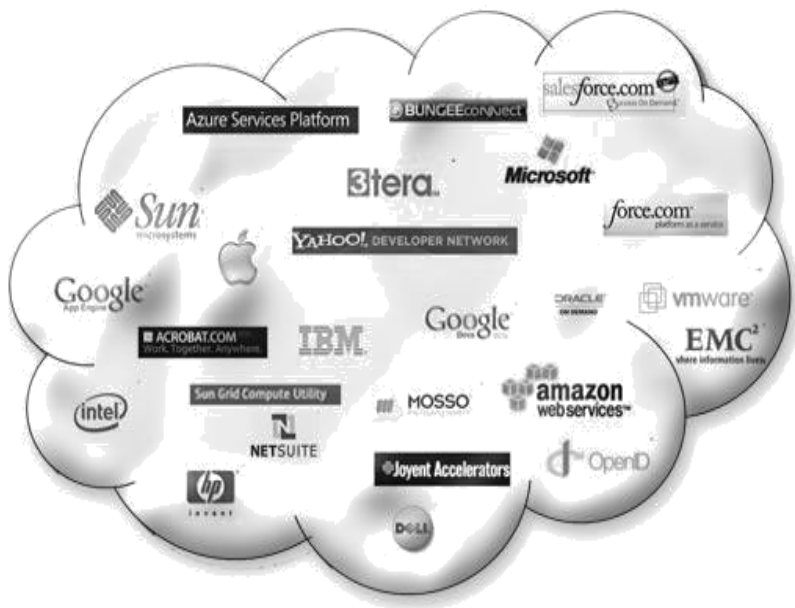


Рис. 9.3. Візуальне зображення «хмари»

Наприклад, Google Apps забезпечує додатки для бізнесу в режимі онлайн, доступ до яких здійснюється за допомогою Інтернет-браузера, натомість програмне забезпечення і дані зберігаються на серверах Google.

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.

9.3. 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». Зокрема, вона розглядає: 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. Ергономіка покликана сприяти зростанню продуктивності праці й забезпечувати комфортні та безпечні для здоров'я умови праці.

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. Згідно з цією галуззю знань,

оточення здатне стимулювати й руйнувати, налаштовувати на успіх, спокій чи активність, знімати та поглиблювати внутрішні проблеми людини, сім'ї, колективу, активізувати творчий процес, впливати на продажі. 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. Якщо під час організації робочого місця зважають на ці закономірності, то в такому разі створюються найкращі умови для досягнення успіху, гармонії з оточенням тощо.

Отже, для кожного працівника потрібен індивідуальний підхід, що практично нереальний, оскільки це вимагає багато часу й зусиль. Крім того, завжди існує ризик того, що людина може звільнитися в будь-який момент. Тому під час планування та дизайну офісу переважно враховують не конкретні особливості кожного працівника, а особливості сфери діяльності компанії, особливості режиму роботи, переважання індивідуальної чи командної роботи, взаємодію між підрозділами та чимало інших факторів, які формують особливості діяльності офісу як цілісної системи. Тобто для кожної фірми офісний простір слід організовувати індивідуально, керуючись максимальною кількістю чинників, які впливають на роботу працівників певного офісу.

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.

Цей стиль зародився ще у 30-ті рр. ХХ ст., після Великої депресії, згодом отримав назву «Манхеттен», або «Уолл-Стрит», згідно з найменуванням найбільших ділових районів Нью-Йорка. Він якнайкраще відповідає діловому стилю життя більшості американців, які цінують час і повністю віддають його праці.

Цей підхід став результатом прагнення великих корпорацій удосконалити техніку виробництва й методи праці, що призвело до появи нового способу організації офісного простору та варіанту

розташування місць для працівників. Дизайнери компаній створили світлі, просторі й водночас аскетичні проекти робочих приміщень із мінімумом меблів, активним використанням корпоративних кольорів і логотипів. Декор був відсутній, за винятком сучасного живопису та кімнатних рослин.

Поступово цей стиль набув поширення в усьому світі, що пов'язали з бажанням домогтися такого ж комерційного успіху, як у компаній, які його розробили. Однак під час спроб відтворити стиль упускалися значні деталі, внаслідок чого початкова ідея перетворилась у сукупність «спільних місць» із виділенням окремих кабінетів навіть для дрібних керівників, а також характерною стала невиразна палітра кольорів.

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. У такому приміщенні, зазвичай, доволі багато меблів, присутні елементи декору: антикваріат, живопис, кераміка. Прагнення до краси зумовлено сильним впливом на формування європейського стилю італійських меблярів, які завжди вирізнялись любов'ю до зовнішніх ефектів. Часто в офісі, оформленому в європейському стилі, стоять меблі з металевими деталями. 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. Такий тип планування є найекономнішим, оскільки допомагає зменшити обсяги необхідної площі приміщення.

2. Кабінетний, який передбачає розсадження працівників по кабінетах, розрахованих на 1, 2 чи 3 й більше осіб. Це дає змогу забезпечити низький рівень шуму й високий рівень сконцентрованості на своїй роботі, але водночас зменшує ступінь контролю з боку керівництва та послаблює командний дух. Такий офіс є більш витратним, бо вимагає вищих орендних платежів і зростання витрат на утримання приміщення.

3. Універсальний (комбінований), який передбачає поєднання переваг двох попередніх типів і є найбільш сучасним та актуальним.

Задля виявлення переваг кожного з них доречно розглянути різні дослідження щодо зростання продуктивності праці в результаті професійного планування офісного простору, задоволеності працівників своїм робочим місцем і визначальними чинниками формування цієї задоволеності.

Експерти Інституту інтегральних схем товариства Фраунхофера провели дослідження «Як має виглядати ідеальний офіс XXI ст.», у якому взяли участь близько 700 респондентів, зайнятих у різних сегментах ринку. З'ясувалося, що критеріями для оцінки офісу люди найчастіше називають такі категорії: світло, простір, якість повітря і якість меблів. Менше значення надається матеріалам, із яких зроблено саму будівлю. Крім того, дослідники виявили, що опитані надають перевагу використанню в дизайні високоякісних матеріалів або хоча б таких, які створюють враження якісних матеріалів. Щодо кольору дослідники дійшли висновку, що працівники надають перевагу не відтінкам сірого й чорно-білій гамі, а яскравій палітрі, яка створює позитивний настрій і «заряджає» енергією.

Увагу експертів привернув той факт, що основна частина не хотіла би працювати в окремому кабінеті, а надала б перевагу відкритому простору, розділеному на зони скляними перегородками. Що стосується сімейних фотографій, улюблених кольорів і сувенірів на робочому столі, то їх не включили до списку речей, життєво необхідних для комфортного перебування в офісі. Тобто популярність стилю homeoffice («одомашнений офіс») серед дизайну сучасних корпоративних інтер'єрів відображає, щонайперше, бажання роботодавця прив'язати працівника до компанії надовго.

Ще одне дослідження у сфері планування офісного простору було проведено університетом м. Сідней на основі даних Центру будівництва. Воно засвідчило, що приблизно 10% працівників не задоволені своїм робочим місцем. До того ж, найбільше дратування спричинено такими критеріями, як конфіденційність розмови, візуальний простір, рівень шуму, температура та якість повітря.

Якщо порівнювати різні способи планування офісного простору, то з найбільш незадоволеними виявилися працівники у «кубиках» із високими або низькими перегородками. Найбільше задоволені працівники – в особистих і спільних кабінетах.

Під час цього дослідження було також проаналізовано фактори, які найбільше впливають на задоволеність працівником офісом, у якому він працює. Як показало дослідження, найважливішим фактором для всіх працівників є особистий простір, значення якого майже вдвічі перевищує значення інших показників. Найменш важливими виявилися чистота будівлі та чистота безпосередньо робочого місця.

Цікавим є той факт, що для працівників, які мають особистий кабінет, значно важливішими, ніж для інших працівників, є особистий простір, зручність меблів, майже не важлива адаптивність меблів. Це свідчить про те, що для спілкування з колегами їм необхідно витрачати більше зусиль, а також про те, що в них є більше простору для розміщення необхідних меблів. Однак зростання задоволеності робочим місцем за рахунок простоти спілкування у «відкритому» офісі є меншим, ніж негативний вплив шуму та відсутність приватності.

Проте, згідно з дослідженням Томаса Алена, частота спілкування працівників, що стосується науково-дослідницьких робіт,

спадає експоненціально відповідно до відстані між робочими місцями. Учений виявив, що навіть якщо дослідники перебували в одній будівлі, але на різних поверхах, вони майже ніколи не спілкувалися. Тому Томас Ален поставив під сумнів думку, що зростання задоволеності від робочого місця завдяки простоті спілкування у «відкритому» офісі є меншим, ніж негативний вплив шуму та відсутність приватності.

Свого часу для вирішення цього питання була придумана система «кубиків», коли кожен працівник має свій особистий простір, обмежений високими перегородками. Проте вона проблему не вирішила, оскільки, як уже зазначалося, працівники вважають «кубики» найменш комфортним місцем роботи. Наприклад, компанія GlaxoSmithKline змінила «кубики» на «відкритий офіс», і кількість електронних листів зменшилася на 50% водночас зі зростанням швидкості прийняття рішень на 25% за рахунок можливості неформальних зустрічей. У цьому разі, в результаті порівняння недоліків і переваг, було з'ясовано, що переваги від зміни офісного планування перевищували недоліки.

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.

За даними компанії Steelcase, для 95,3% працівників важливим є забезпечення тиші на робочому місці, що дає змогу сконцентруватись на справах, тимчасом понад 41% із них не мають такої можливості.

Експерти Herman Miller зазначають, що багато керівників і спеціалістів надають перевагу приватним кабінетам, тому що їх наявність підкреслює статус працівників.

Проте тенденції свідчать, що дедалі більше керівників проводять частину свого робочого часу у «відкритому» офісі. Це

допомагає їм ліпше розуміти проблеми працівників і сприяти їх вирішенню у результаті призводить до зростання продуктивності праці. Крім того, це дає можливість керівнику краще контролювати своїх працівників.

Оскільки виробники офісних меблів зацікавлені у зростанні продажів продукції, то вони інвестують чимало коштів у розробку нових продуктів, які би відповідали сучасним тенденціям дизайну. Найпотужніші з них вкладають кошти також у розробку інноваційних концепцій планування офісного простору. Скажімо, компанія Haworth розробила концепцію «Organic Workspace», компанія Steelcase – відповідно «Wellbeing», а компанія Herman Miller – «Living office». Для розробки кожної концепції аналізувалися тенденції зміни основних чинників, які впливають на ефективне планування офісного простору. Зокрема, розробники концепції «Living office» розглядали основні зміни в управлінні компаніями, зміни засобів праці, безпосередньо зміни робочого місця й основні види діяльності (як індивідуальні, так і колективні).

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.

Отже, описані концепції дають можливість нейтралізувати недоліки або зменшити їхній негативний вплив і водночас підвищити ефективність праці працівників. Заразом таке планування дозволяє оптимізувати площу, котра, звісно, більша, ніж під час планування типу «відкритий офіс», проте менша, ніж за кабінетної системи й дозволяє працівникам змінювати обстановку та краще

адаптуватися до виконуваних завдань (як індивідуальних, так і командних).

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 (температура, вентиляція, вологість повітря тощо).

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 (температура, вентиляція, вологість повітря тощо).

Результати опитування засвідчили, що українські експерти найважливіші фактори, які впливають на вибір типу планування офісного простору, і ступінь їх важливості визначають так:

- тип планування головного офісу компанії – 45%;
- обсяги фінансування – 25%;
- площа приміщення – 15%;
- тип планування, який застосовувався в цьому приміщенні раніше, – 10%;
- інші фактори – 5%.

Виходячи з цих і наведених вище досліджень, важко визначити, яка форма організації офісного простору є найбільш ефективною, оскільки різні дослідження цього питання дають різні результати. Це зумовлено переважно національними особливостями й менталітетом, які впливають на відчуття людиною комфорту. Приміром, для українців і багатьох інших вихідців постсоціалістичних країн найбільш звично працювати за кабінетної системи,

їм важко адаптуватися до великого просторого офісу. Для американців, які вже звикли до таких офісів, кабінети є незвичними, їм не вистачає простоти та зручності спілкування з колегами. Тобто історія планування й облаштування офісів впливає на формування в людей свого бачення ідеального офісу.

9.4. 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. Якщо розглядати це поняття без конкретики, то можна говорити про інформаційну безпеку загалом. Однак коли захист інформації стосується забезпечення безпеки інформаційних баз даних, а також різних програм, що входять до комп'ютерних мереж, виникає потреба визначити співвідношення між інформаційною безпекою та кібербезпекою.

Фахівці з комп'ютерної безпеки вважають, що кібербезпека – це лише новий термін, який називає саме те, чим вони займалися протягом останніх десятиліть. Інший науковий погляд на сутність кібербезпеки означає наступальні дії, тобто кібербезпека відрізняється від традиційної інформаційної безпеки тим, що вона передбачає застосування практичних дій і засобів для атаки супротивників.

У науковій літературі (в разі розмежування понять «кібербезпека» та «інформаційна безпека») 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. Зрозуміло, що втрата інформації, яка зберігається в окремому комп'ютері і є важливою для користувача цього комп'ютера, не може трактуватися як загроза кібербезпеці. Однак захист інформації потрібно передбачувати, виходячи із цінності інформації не для себе, а для зловмисників, які будують відносини винятково на грошовій основі. Привабливою може бути управлінська інформація, яка містить комерційну таємницю.

Стає очевидним, що питання кібербезпеки мають бути у порядку денному кожного підприємства незалежно від його масштабів, рівня складності і характеру комерційної діяльності, а також усвідомлені усіма співробітниками підприємства. Розробники «Настанови з кібербезпеки від експертів» звертають увагу на те, що, як правило, більшу ініціативу щодо зниження ризиків, які надходять від кіберзагроз, проявляють великі міжнародні компанії, хоча ті самі загрози та ризики рівною мірою поширюються також на представників середнього і сімейного бізнесу.

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 (файли, записані на носії даних) і динамічному (пакети, потоки, команди, запити);

2) технічна інфраструктура, ІКТ, програмне забезпечення, за допомогою яких здійснюється реалізація основних дій з інформацією (Інтернет і мережеві взаємозв'язки, комп'ютери, гаджети тощо);

3) інформаційна взаємодія суб'єктів із використанням інформації, одержуваної і оброблюваної за допомогою технічної інфраструктури.

Під *кіберпростором* розуміється віртуальне комунікаційне середовище, 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 протиборчої сторони.

Кібербезпеку в частині управлінської політики підприємства, засновану на реалізації і захисті економічних інтересів підприємства, ідентифікують як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового й інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, прибутку, доданої та ринкової вартості підприємства, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру.

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.

Завдання організації кіберзахисту і безпеки даних полягає у забезпеченні комплексу організаційно-технічних заходів та кадрової роботи, спрямованої на збереження комерційної таємниці.

Відповідно до цього, всі заходи щодо кіберзахисту управлінської інформації можна умовно поділити на три групи (рис. 9.4).

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.



Рис. 9.4. Заходи щодо кіберзахисту управлінської інформації

Крім застосування засобів захисту, що вбудовуються у програмне забезпечення, мусить бути передбачена низка адміністративних заходів. Водночас важливими складниками захисту є компе-

тентність 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, який займатиметься розробленням охоронних систем для різних комунікаційних мереж і електронних баз даних у структурі служби внутрішнього контролю підприємства.

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 (службової і комерційної таємниць, іншої конфіденційної інформації);

- 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.

Задля унеможливлення неправомірного втручання у комп'ютерну інформацію та попередження злочинів із його використанням

потрібно створити належну систему захисту цієї інформації. Це завдання не може бути вирішено ефективно без дотримання певних принципів (рис. 9.5).

ПРИНЦИПИ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ КІБЕРБЕЗПЕКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ		
Підтримка програмного забезпечення	→	контроль за відсутністю неавторизованої зміни програм і прав доступу до них
Охорона конфіденційної інформації	→	неухильне виконання персоналом правил дотримання конфіденційності
Персональна відповідальність	→	персональна відповідальність кожного користувача за всі види операцій, які він вчиняє з комп'ютерною управлінською інформацією
Секретність	→	доступність інформаційних ресурсів тільки авторизованим користувачам
Комплексність	→	передбаченість при побудові системи захисту прояву всіх видів можливих загроз для підприємства та всіх можливих засобів захисту в межах єдиного комплексу захисту
Ефективний контроль	→	запровадження обмежень користувачів при роботі з цінною управлінською інформацією

Рис. 9.5. Перелік принципів системи заходів кібербезпеки управлінської інформації

У політиці управління на основі аналізу сучасного рівня та динаміки розвитку інформаційних технологій необхідно розглядати систематизоване викладення цілей, завдань та принципів досягнення потрібного рівня кібербезпеки управлінської інформації підприємства. При цьому варто пам'ятати, що успішний кіберзахист потребує витрат. 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.

Загалом, на відміну від придбання традиційних форм засобів захисту, де наголошується на апаратному обладнанні, дієвість кіберзахисту може більше залежати від обміну інформацією, співпраці і координації.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «технологія в управлінні».
2. Яке призначення технології управлінської діяльності?
3. Дайте визначення поняттю «інформація в менеджменті».
4. Перелічіть і охарактеризуйте основні джерела та канали управлінської інформації.
5. Назвіть основні переваги використання інформаційних технологій в управлінні підприємством.
6. Опишіть напрями використання «хмарних» технологій в адміністративному менеджменті.
7. Наведіть основні типи планування офісів.
8. Чим характеризується американський підхід до організації офісного простору?
9. Як вірізняється японський підхід до оформлення офісу?
10. Визначити вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.
11. Що розуміють під кібербезпекою?
12. Перелічіть заходи із кіберзахисту управлінської інформації.
13. Охарактеризуйте принципи системи заходів кібербезпеки управлінської інформації.

Тести для самоконтролю

1. Під стилем управління розуміють:

- 1) сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника;
- 2) типову для лідера систему прийомів впливу на підлеглих;
- 3) властивість керівника мати загострене відчуття справедливості;
- 4) розподіл розпоряджень, які не підлягають обговоренню.

2. Головним критерієм якості інформаційних матеріалів в управлінні є:

- 1) об'єктивність;
- 2) економічність;
- 3) комунікативність;
- 4) об'ємність.

3. Децентралізація означає:

- 1) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- 2) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- 3) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- 4) передачу права прийняття рішень від вищих рівнів управління до нижчих.

4. Метод вирішення завдань, у яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення в управлінні:

- 1) метод «платіжна матриця»;
- 2) метод «дерево рішень»;
- 3) метод теорії статистичних рішень;
- 4) метод теорії ігор.

5. Назвіть методи психологічного впливу:

- 1) соціологічні дослідження;
- 2) формування малих груп;
- 3) гуманізація праці;
- 4) всі варіанти правильні.

6. Для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування використовується така модель адміністративного менеджменту:

- 1) модель теорії ігор;
- 2) модель теорії черг;

3) модель управління запасами;

4) всі названі моделі.

7. Змістом діяльності менеджера-адміністратора є:

1) процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю;

2) процес створення довколишніх умов для групової діяльності;

3) впровадження інноваційних технологій на виробництві;

4) організація чіткої системи захисту і моніторингу персоналу.

8. Ознаки до організації такі:

1) наявність щонайменше двох людей, які вважають себе членами групи;

2) наявність щонайменше однієї мети, яку сприймають як загальну всі члени групи;

3) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значимої для всіх цілі;

4) усі варіанти правильні.

9. Факторами зовнішнього середовища прямого впливу на організацію є:

1) споживачі;

2) конкуренти;

3) постачальники;

4) усі відповіді правильні.

10. Назвіть організаційні процеси як складову внутрішнього організаційного адміністративного менеджменту:

1) технічні засоби, фінанси;

2) комунікації, прийняття рішень;

3) влада і вплив;

4) конфлікти.

11. Назвіть конкретні функції керування:

1) організація, планування, контроль, мотивація;

2) контроль якості, аналіз, постачання, виробництво, регулювання;

3) аналіз планування, прийняття рішень, навчання;

4) комунікація, мотивація, регулювання, координація.

12. Назвіть ключові ідеї наукового управління Ф. Тейлора:

1) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції;

2) керування здійснюється на основі абстрактних правил;

- 3) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- 4) ідеальний службовець діє без усяких емоцій.

13. Назвіть характеристики раціоналістичного адміністративного менеджменту:

- 1) синергетичний підхід до працівників;
- 2) ставка на індивідуальну працю;
- 3) переважно матеріальна винагорода;
- 4) усі варіанти правильні.

14. Комунікації у менеджменті – це:

- 1) вид управлінської діяльності;
- 2) прийоми впливу керуючої системи на керовану;
- 3) формалізований метод менеджменту;
- 4) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

15. Неформальні комунікації в організації дають змогу:

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

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

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

17. Основні перешкоди в організаційних комунікаціях:

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

18. Діловодством у менеджменті вважається:

- 1) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;

- 2) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;
- 3) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;
- 4) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

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

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

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

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

21. У певний спосіб організована сукупність джерел інформації, придатних для регулярного застосування суб'єктом в його управлінській (регуляторній) діяльності, – є:

- 1) галузь інформації;
- 2) інформаційний ринок;
- 3) інформаційні ресурси;
- 4) інформаційний простір.

22. Відповідно до чинного законодавства, до категорії комерційної таємниці належать:

1) установчі документи, документи, що дають змогу займатися підприємницькою або господарською діяльністю та її окремими видами;

2) інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпечних умов праці, реалізацію продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також інші порушення законодавства України та розміри заподіяних при цьому збитків;

3) знання і досвід у сфері реалізації продукції та послуг, дані про кон'юнктуру ринку, результати маркетингових досліджень;

4) відомості, що, за чинним законодавством, підлягають оголошенню.

23. Вплив технології комунікативного резонансу виявляється за допомогою:

- 1) новизни поданої інформації;
- 2) коректного подання інформації;
- 3) оперативного подання інформації;
- 4) відповідності поданої інформації уявленням, притаманним масовій аудиторії.

Література

1. Вітер С. А., Світлишин І. І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-11/18-stati-11/1256-viter-s-a-svitlishin>

2. Дубницький В. Ю., Кобилін А. М. Використання сучасних підходів «хмарних» технологій для систем підтримки прийняття рішень в задачах пошуку оптимальних альтернатив в банківській сфері. URL: <http://fdk.org.ua/article/view/29294>

3. Жигалкевич Ж. М., Онопко А. С. Інформаційні технології в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28 квітня 2016 р.)*. К.: Вид-во «Політехніка», 2016. С. 23.

4. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_3_7

5. Ковальчук О. І. Сучасні концепції організації офісного простору. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2016_4_16

6. Кульбака В. М. Застосування інформаційних технологій та інформаційних систем в управлінні територіями. *Економіка і регіон*. 2015. № 2. С. 120–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_2_22

7. Лучик Г. М. Сутність інформації у системі прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. «Економічні науки»*. 2013. № 2 (4). С. 185–195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(4\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(4)_25)

8. Матюха М. М. Класифікація інформаційних систем обліку за різними ознаками. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації: збірник наукових праць*. К.: Бізнес Медіа консалтинг, 2011. Вип. 1 (6). С. 140–145.

9. Пчелянська Г. Б., Васьковська К. О., Пчелянський Д. П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 1. С. 71–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_1_10

10. Романишина О. Огляд інформаційних технологій та засобів їх реалізації у вищих навчальних закладах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2013. Вип. 29. С. 179–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_29_53

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Автоматизована система управління – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного та економічного характеру, призначений для отримання результативної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців та оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації.

Адміністративна відповідальність і стягнення – застосовуються у разі здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.

Адміністративна мотивація – апелює до 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 процесів, що в ній відбуваються, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

Адміністративний менеджмент – функціональний підвид менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль за виконанням розпоряджень на підприємстві чи в організації.

Адміністративний метод – це оперативний вплив на виробничий процес, з одного боку, і прийняття перспективних та ефек-

тивних рішень з удосконалення системи управління і виробництва – з іншого боку.

Адміністрація (з лат. *administratio* – управління, керівництво) – керівництво фірми, підприємства, організації, апарат управління; коло осіб, уповноважених здійснювати оперативне управління, виступати як юридична особа, офіційно представляти організацію, установу. До адміністрації підприємства, фірми прийнято відносити керівника (президента), його заступників (віцепрезидентів), виконавчих директорів, головного бухгалтера, провідних менеджерів. Керівника призначають засновники, а інших членів адміністрації приймає на роботу вже призначений керівник. Адміністрація несе повну відповідальність за всі рішення у сфері управління підприємством.

Адміністрування – це застосування певних засобів впливу, притаманне всім членам адміністрації.

Адмініструвати – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти.

Адміністративний контроль – це вид діяльності підприємства, який здійснюється зі застосуванням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом з метою ефективного, раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, а також регулювання їх для отримання бажаного результату й досягнення обраних цілей.

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

Б

Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

Балансовий метод планування – визначає, з одного боку, планові величини ресурсів, необхідних для діяльності підприємства

у наступний плановий період, а з іншого – джерела покриття цих ресурсів.

Безризикова зона – це зона, де втрати відсутні, тобто має місце переважання прибутку.

Бізнес-адміністрування – це процес управління прибутковою або неприбутковою організацією з тим, аби вона залишалася стабільною та вдосконалювала свою діяльність.

В

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 мусить відповідати дійсному внеску кожного управлінця, бути справедливою, спонукати працівника до досягнення в майбутньому вищих показників.

Відкритий офіс – такий, у якому більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями, шафами, стелажми і столами.

Відповідальність – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Вказівка – здійснюється в усній формі, застосовується на нижчому рівні управління.

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).

Влада – це можливість реально впливати на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу.

Внутрішньофірмова кар'єра – передбачає зміну стадій професійного становлення працівника в межах одного підприємства.

Вплив – це процес і результат зміни індивідом чи соціальною групою поведінки інших людей, їхніх позицій, оцінок та установок.

Врівноважені рішення – приймають менеджери, що уважно і критично ставляться до своїх дій.

Г

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії чи статусом частинами або членами організації.

Д

Делегування – це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, котрі необхідно виконати для досягнення цілей всієї організації.

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 ключові рішення, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижні рівні управління організацією, що 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, своєю чергою, забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшує кількість необхідних узгоджень, прискорює процес прийняття рішень.

Директивне планування – це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування.

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

Діловодство – ведення документації, яке передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, погодження, просування на підприємстві та зберігання.

Діловодство (документаційне забезпечення управління) – це галузь діяльності, що забезпечує документування й 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 їхнє розпорядження різних засобів чи послуг.

Е

Економічна мотивація – передбачає застосування економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь у розподілі прибутків.

Елементарна структура – стан, за якого організацією здатен управляти один керівник.

Екстраполяційний метод планування – передбачає встановлення планових завдань з урахуванням тенденцій у змінах основних показників діяльності підприємства за попередній період.

З

Захист управлінської інформації – це стан її захищеності від випадкових або навмисних впливів природного чи штучного характеру, що можуть спричинити заподіяння шкоди власникам або користувачам цієї інформації.

Зовнішнє середовище – це сукупність активних суб'єктів, умов, чинників і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і не підпадають під безпосередній контроль.

I

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 – такі, які 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, проте не вирізняються оригінальністю, новаторством, обґрунтованістю.

Інструмент – універсальна форма організації зовнішнього впливу.

Інтуїтивне рішення – формується з власного досвіду менеджера і відчуття правильності свого вибору. В основі рішення, побудованого на думці, лежать знання і досвід минулого.

Інформаційна технологія – це комплекс взаємозалежних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації.

Інформаційна технологія – це обчислювальна техніка і методи організації та взаємодії з людьми й 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 розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію, механізм прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

Інформація – найважливіша складова і виробничого, і управлінського процесу. Управлінська інформація являє собою різноманітні відомості економічного, технологічного, соціального, юридичного та іншого змісту.

К

Кібербезпека – це такий стан системи, за якого нейтралізуються загрози доступності, цілісності або конфіденційності даних, що циркулюють в інформаційних системах.

Кіберпростір – це середовище, яке виникає в результаті функціонування на основі єдиних принципів і за загальними правилами інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем.

Кіберпростір – це віртуальне комунікаційне середовище, утворене системою зв'язків між користувачами та об'єктами інформаційної інфраструктури, такими як електронний інформаційний ресурс, 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 задля впливу на аналогічні об'єкти протидіючої сторони.

Кібербезпека управлінської інформації – це стан її захищеності, що створюється, зберігається, змінюється та використовується за допомогою комп'ютерної техніки, завдяки чому 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.

Конфлікт – важлива форма людських взаємин, це засіб вирішення тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі.

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.

Конструктивні цілі – це цілі, досягнення яких сприяє комплексному, інтегрованому та гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи.

Контроль – процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи задля забезпечення виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

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

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

Координація – це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних напрямків діяльності організації за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

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

Координаційна функція в процесі управління організацією – це уміння розбиратися в людях: швидко і правильно оцінювати психологічні особливості, сильні і слабкі сторони людини, розподіляти завдання і ролі з урахуванням інтересів, можливостей і стану кожного.

Комунікації в організації – це процес взаємодії задіяних ланок, під час якого відбувається передача інформації чи обмін нею.

Л

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

Лідерство – дещо невлотимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля задля досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань.

Лінійні зв'язки – це відносини, у яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто

ці зв'язки в організаційній ієрархії спрямовані згори донизу і бувають у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони гарантують керівнику узаконену владу впливу на підлеглих.

М

Макросередовище – утворене з компонентів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Математично-статистичний метод – зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дають можливість за заданим критерієм обрати оптимальний варіант функціонування чи розвитку об'єкта управління задля забезпечення максимального прибутку.

Матеріальна мотивація – прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя.

Менеджер – головна фігура в управлінні фірмою. Це насамперед людина, яка організовує конкретну діяльність підлеглих йому працівників і водночас сама виконує певний обсяг управлінських функцій.

Менеджмент – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, вміння досягати поставлених цілей, спрямовувати працю людей, їхні знання, досвід, інтелект.

Мережевий метод планування – метод, при якому будується мережевий графік, що відображає основні моменти планування, терміни їхньої реалізації, а також найоптимальніший шлях досягнення основних планових показників.

Мережевий графік – це графічне відображення робіт проекту, яке відбиває їхню послідовність та взаємозв'язок.

Метод – це спосіб досягнення мети, тобто певною мірою впорядкування діяльності.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

Методи управління – це система способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії й досягнення цілей організації.

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

Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління.

Механізм адміністративного контролю – це сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, які відбуваються в системі управління організації.

Механізм адміністрування – це система важелів, інструментів і процедур взаємодії різних суб'єктів та об'єктів, що цілеспрямовано функціонує і становить собою складну за природою, інтегральну за формою, динамічну організацію.

Мікросередовище – учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в певному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Моральна мотивація – намагання отримати визнання інших людей, яких працівник поважає, почути схвальні слова. Для задоволення своїх цілей він прагне відчувати себе цінним та корисним підприємству.

Мотив – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість.

Мотив аффіліації – спонукає заводити дружбу і відчувати свою причетність до інших людей, жити разом з ними, приєднуватися до групи.

Мотив альтруїзму – здатність на самопожертву заради інших.

Мотивація – процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивування керівника – динамічний процес внутрішнього психологічного та фізіологічного управління його поведінкою,

що передбачає ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Н

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.

Невизначеність – стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому.

Неформальні зв'язки – з'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника чи організації.

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

Нормативний метод планування – найточніший метод планування, що базується на науково обґрунтованих нормах витрат основних видів ресурсів.

О

Об'єктивні фактори – фактори, які пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від психолого-професійних якостей керівника.

Об'єкти контролю – місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців.

Облік – це процес отримання та фіксації даних.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих.

Оперативні служби – адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, виконуючи таким чином за-

вдання, з якими пов'язано створення цієї адміністративної установи чи служби, наприклад, поштове відділення, муніципальна бібліотека, паспортний стіл.

Оперативне планування – детальне розроблення планів підприємства для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну).

Організаційне рішення – вибір, який повинен здійснити керівник, щоби виконати обов'язки, обумовлені посадою.

Організування – процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом задля досягнення обраних цілей організації.

Оцінювання ризику – використання доступної інформації й науково обґрунтованих прогнозів для оцінки небезпеки від факторів впливу.

Офіс – місце, де проходить служба та відбуваються ділові операції, а також сконцентрована 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 допомагають оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією.

П

Перевірка – один зі складників контролю, що охоплює облік та оцінювання.

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

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

План підприємства (фірми, організації) – завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт для виробництва та реалізації продукції або надання послуг.

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

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми).

Попередній контроль – проводиться з метою підтвердження того, що функція менеджменту «організація» реалізується в потрібному напрямі. Цей вид контролю здійснюється до фактичного початку робіт із використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Посадовий тип управління – відображає розподіл управлінських працівників у системі управління організацією за їхньою компетентністю.

Постанова – приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією та громадськими організаціями.

Поточне стимулювання – використовується для стабілізації чи коригування 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 бере участь персонал управління конкретної організації.

Принципи управління – основні правила, що визначають настрої 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 – складне питання чи комплекс споріднених питань, розв’язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв’язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів.

Проектно-орієнтована організація – організація, що динамічно розвивається і трансформується соціально, мета якої досягається завдяки внутрішньоорганізаційній інтегрованій/децентралізованій розробці та реалізації соціально-економічних проектів інноваційного розвитку. До речі, процеси інтеграції та/або децентралізації мають бути збалансованими.

Проектування – розробка комплексу взаємодії складових формування та функціонування організації. 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 – циклічна послідовність дій суб’єкта управління, спрямована на розв’язання проблеми організації, і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення та його виконанні.

Психологічний вплив – 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.

Р

Раціональне рішення – зазвичай 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, а 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 діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління.

Ресурсний метод планування – характерний для монополістичного типу ринку, коли монополіст, який володіє ресурсами, самостійно планує обсяги продукції до випуску.

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

Рівень управління в організації – її частина, у межах якої та щодо якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими або нижчими рівнями.

Рішення – відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, спрямована на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання рішень.

Робоча група – група, сформована для вирішення конкретної проблеми зі залученням представників різних служб і підрозділів.

Розпорядження – усна або письмова вимога до підлеглих виконати певні види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видається, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня).

С

Система – сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних елементів (категорій, понять, конкретних явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

Система адміністративного менеджменту підприємства – комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджену наскрізну підсистему комунікацій

та документообігу, затверджену організаційну структурну схему управління і штатний розпис, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові обов'язки і виробничі завдання, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії та не суперечать законам, принципам і методам управління, соціально-економічному та суспільно-політичному зовнішньому середовищу.

Система адміністративного менеджменту (*administrative management system*) – менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує дві складові: сучасне ділове адміністрування та сучасне публічне адміністрування.

Сучасне ділове адміністрування (*master of business administration*) – програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції.

Сучасне публічне адміністрування (*master of public administration*) – програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з урахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища.

Суб'єкти контролю – це державні й відомчі органи, громадські організації, колективні й колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств.

Система управління – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на ієрархічних засадах, 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.

Стандартизація навичок і знань (кваліфікації) – точне визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників.

Стратегічні цілі – це загальний опис стану підприємства в майбутньому.

Стратегічне планування – процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового се-

редовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей.

SMART – абрєвіатура, яка використовується для визначення техніки формулювання цілей і постановки завдань у менеджменті та розвитку особистої ефективності.

Т

Тайм-менеджмент – мистецтво управління часом. Використовуючи цю методику, підприємство може виявляти невикористані резерви часу, що допомагає істотно покращувати результати господарсько-фінансової діяльності.

Теорія ігор – математична теорія конфліктних ситуацій.

Технологія управління – система 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.

Технологія управління – комплекс методів обробки управлінської інформації з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень.

У

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Управління конфліктом – здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, зрозуміти її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

Ф

Фахова кар'єра – 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 – 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 – зв’язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Функціональні менеджери-адміністратори – керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів усіх рівнів управління організації.

Функція управління – напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується індивідуальним комплексом завдань і здійснюється спеціальними прийомами та способами.

Функція мотивації – процес спонукання учасників бізнес-процесу до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей підприємства загалом.

Х

Харизма – влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

«Хмара» в технології – модель надання зручного мережевого доступу до обчислювальних потужностей і ресурсів (серверу, програми, бази даних, програми, сховища тощо) на віддаленому сервері в Інтернеті.

Ц

Централізація – концентрація прав прийняття рішень, зосередження владних повноважень на вищому рівні управління. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованою на запобігання перекручуванню інформації під час передачі її через усі рівні управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення делегуються згори донизу, допомагає використовувати досвід і краще розуміти цілі організації, які притаманні керівникам вищих рівнів управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на верхівці організаційної структури.

Ціль – конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого вона прагне досягти за певний строк.

Цільова комплексна програма – система пов’язаних між собою змістом, термінами, виконавцями, ресурсами заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми.

Ш

Штабні повноваження – повноваження, засновані на виконанні певної функції.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баранюк Н. І., Гоца В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 223–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_26
2. Беднарська О. Р. Прийняття управлінських рішень з урахуванням запланованих ризиків діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2010. № 691. С. 19–26.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство: електронне наук. вид.* Мукачєво: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>
4. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf
5. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
6. Бюджетний кодекс України: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572 (редакція від 05.01.2017, підстава 1800-19). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
7. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>
8. Вітер С. А., Світлишин І. І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-11/18-stati-11/1256-viter-s-a-svitlishin>
9. Волошин В. С. Оцінка ризику в прийнятті управлінських рішень машинобудівних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 228–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzclubp_2011_7_58
10. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 13–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgzdia_2016_67_3

11. Воротіна Л. І., Воротін В. С., Чайковська В. П. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ЗВО. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.

12. Герасим'як Н. В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства. *Економічні науки. Серія: «Економіка та менеджмент»*. 2013. Вип. 10. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_6

13. 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

14. Гірман А. П. Перспективи організації праці в контексті розвитку smart-економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. № 3 (08). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/26.pdf

15. Гладунський В. Н., Берегова Г. І. Адміністративні методи менеджменту, правила та закони логіки. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2013. Вип. 1 (16). С. 97–101.

16. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копус'як Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С. 113–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)_25).

17. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Х.: ХНЕУ, 2005. 116 с.

18. Грабар Н. С. Теорія раціональної бюрократії М. Вебера як архетип сучасних теорій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 37–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_3_8

19. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 11. С. 292–296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_11_58

20. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsoctety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf

21. Дарміць Р. З. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2000. № 405. С. 140–142.

22. Дубницький В. Ю., Кобилін А. М. Використання сучасних підходів «хмарних» технологій для систем підтримки прийняття рішень в задачах пошуку оптимальних альтернатив у банківській сфері. 2011. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/29294>

23. Жигалкевич Ж. М., Онопко А. С. Інформаційні технології в управлінні підприємством // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28 квітня 2016 р.). К.: Вид-во «Політехніка», 2016. 104 с.

24. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.

25. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620–624.
26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16
27. Ковальчук О. І. Сучасні концепції організації офісного простору. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_4_16
28. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-Х (редакція від 05.01.2017, підстава 1798-19). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80732-10>
29. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_3_7
30. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141 (редакція від 30.09.2016, підстава 1401-19). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2222-15>
31. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2. С. 97–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2015_2_10
32. Кульбака В. М. Застосування інформаційних технологій та інформаційних систем в управлінні територіями. *Економіка і регіон*. 2015. № 2. С. 120–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_2_22
33. Куцик В. І., Чаус В. М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261–267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2010_11_59
34. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління»*. 2014. Вип. 1. С. 37–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_13
35. Лозовський О. М., Чабан Ю. С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6 (3). С. 16–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6\(3\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)_5)
36. Лучик Г. М. Сутність інформації у системі прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2 (4). С. 185–195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(4\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(4)_25)
37. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс // Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. / за ред. Є. Р. Чернишової; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221–232.

38. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2014. № 4 (24). С. 123–128.
39. Мармаза О. І. Контроль як функція управління: сутність, вимоги сучасності, тенденції оновлення. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 35. С. 262–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_35_38
40. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3.
41. Матюха М. М. Класифікація інформаційних систем обліку за різними ознаками. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*: збірник наукових праць. К.: Бізнес Медіа консалтинг, 2011. Вип. 1 (6). С. 140–145.
42. Михаліцька Н. Я., Цвайг Х. І., Гримак А. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 439 с.
43. Михаліцька Н. Я., Цвайг Х. І., Гримак А. В., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2014. 700 с.
44. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 4–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_12_3
45. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1>
46. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
47. Новікова Х. К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19 (2). С. 109–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(2)_18)
48. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 56–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpeu_2016_2_9
49. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_13
50. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: Інтерсервіс, 2013. 148 с.
51. Партин Г. О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2012. № 722. С. 181–185.
52. Пахомов В. М., Томин О. С. Концептуальні основи адміністративного менеджменту // Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України: матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 20–22 травня 2015 р.). Івано-Франківськ, 2015. С. 59–67.

53. Податковий кодекс України: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–17. Ст. 112 (редакція від 01.01.2017, підстава 1795-19, 1791-19, 1797-19). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

54. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 2. С. 42–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_2_7

55. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 25. Ст. 195 (редакція від 02.12.2012, підстава 5463-17). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

56. Про державну службу: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43 (редакція від 05.01.2017, підстава 1798-19). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

57. Про засади державної регіональної політики: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 90. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

58. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175 (редакція від 01.01.2017, підстава 1774-19). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

59. Пчелянська Г. Б., Васьковська К. О., Пчелянський Д. П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 1. С. 71–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_1_10

60. Романнишина О. Огляд інформаційних технологій та засобів їх реалізації у вищих навчальних закладах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2013. Вип. 29. С. 179–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_29_53

61. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/restru_2016_15_2_9

62. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління»*. 2009. № 640. С. 387–393.

63. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_9_17

64. Смірнова І. С. Аналізування основних відмінностей між категоріями «менеджмент» і «адміністрування» на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 150–155.

65. Степанова А. А. Визначення ролі ризику в прийнятті управлінських рішень. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* / Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; редкол.: А. М. Колот (голова) та ін. К.: КНЕУ, 2012. № 2. С. 46–52.

66. Стеців С. Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*.

Серія «Електроніка» / відп. ред. Д. Заячук. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2006. С. 134–138.

67. Ткаченко Н. М. Систематизація методів поточного планування роздрібного товарообороту підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 213–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_34

68. Федорчак О. В. Критерії вибору оптимального державно-управлінського рішення в умовах невизначеності. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32.

69. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 101 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_31

70. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту / А. Холодницька, В. Бондар. *Сіверянський літопис*. 2007. № 6. С. 182–188.

71. Харкава Ю. П., Сегеда С. А. Моделі прийняття управлінських рішень // Перспективні напрямки наукової думки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 18 квітня 2018 року) / відп. за вип. М. А. Голденблат; ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В. М.), 2018. Т. 3. С. 81–86.

72. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10 (2). С. 121–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)_29)

73. Харчишина О. В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної культури. URL: http://eprints.zu.edu.ua/8328/1/10_kovtok.pdf

74. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4. С. 261–268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2013_4_37

75. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_9_13

76. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

77. Шарко О. Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2013. № 1 (190). Ч. 1. С. 239–245.

78. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

79. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15 (3). С. 263–268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15\(3\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)_38)

З М І С Т

ВСТУП.....	3
Тема 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Школа наукового управління.....	7
1.2. Класична (адміністративна) школа управління.....	13
1.3. Школа раціональної бюрократії.....	19
1.4. Гуманістичний напрям у менеджменті.....	28
1.5. Сучасний напрям науки менеджменту.....	33
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>35</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>36</i>
Література.....	39
Тема 2. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ.....	40
2.1. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту.....	40
2.2. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємств.....	46
2.3. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання.....	55
2.4. Роль менеджера-адміністратора як суб'єкта адміністративного менеджменту.....	60
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>66</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>67</i>
Література.....	69
Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	70
3.1. Сутність адміністративного планування.....	70
3.2. Розробка цілей та формування місій підприємства.....	75
3.3. Поняття й види планів, технологія планування діяльності підприємства.....	82
3.4. Методи планування та оцінка якості планів підприємства.....	92
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>98</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>99</i>
Література.....	104

Тема 4. ОРГАНІЗУВАННЯ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ ТА ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ.....	105
4.1. Застосування технологій тайм-менеджменту в адміністративному управлінні.....	105
4.2. Організація праці підлеглих.....	115
4.3. Перспективи організації праці в контексті розвитку SMART-економіки.....	122
4.4. Концепція розвитку проектно-орієнтованої організації.....	126
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	128
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	129
<i>Література.....</i>	132
Тема 5. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ.....	133
5.1. Теоретичні засади мотивації працівників апарату управління.....	133
5.2. Форми мотивації адміністративних працівників.....	139
5.3. Зарубіжний досвід мотивації працівників.....	150
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	157
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	157
<i>Література.....</i>	160
Тема 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	161
6.1. Зміст адміністративного контролю.....	161
6.2. Види та ефективність адміністративного контролю.....	169
6.3. Регулювання та координація адміністративної діяльності.....	181
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	192
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	192
<i>Література.....</i>	195
Тема 7. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.....	196
7.1. Особливості адміністративних методів управління.....	196
7.2. Види адміністративних методів управління.....	202
7.2.1. Організаційні методи управління.....	203
7.2.2. Розпорядничькі методи управління.....	205
7.2.3. Дисциплінарні методи управління.....	207
7.3. Адміністративне діловодство в організації.....	209
7.4. Природа адміністративної влади і стилі керівництва.....	215
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	222
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	223
<i>Література.....</i>	226

Тема 8. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	228
8.1. Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту.....	228
8.2. Процес прийняття управлінських рішень.....	236
8.3. Оцінка ризику управлінських рішень.....	242
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	253
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	254
Література.....	258
Тема 9. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	259
9.1. Зміст і призначення технології управлінської діяльності.....	259
9.2. Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні.....	262
9.3. Організація офісного простору.....	271
9.4. Захист управлінської інформації та кібербезпека підприємства.....	279
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	285
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	286
Література.....	290
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	292
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	311

Михаліцька Наталія Ярославівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Львівського державного університету внутрішніх справ
Верескля Мар'яна Романівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Львівського державного університету внутрішніх справ
Михаліцький Віталій Степанович,
слідчий в особливо важливих справах слідчого відділу
Управління СБ України у Львівській області

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Редагування *О. Я. Шмиговська*

Макетування *Н. М. Лесь*

Друк *І. М. Хоминець*

Підписано до друку 26.11.2019 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Віддруковано на різнографі. Умов. друк. арк. 18,6.
Наклад 100 прим. Зам. № 71-19.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.

№ 2541 від 26 червня 2006 р.