

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік



Силабус освітнього компонента

Програма навчальної дисципліни



Адміністративна діяльність в органах публічної влади

Шифр та назва спеціальності

281 – Публічне управління та адміністрування

Інститут

Навчально-науковий інститут соціально - гуманітарних технологій

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Кафедра

Соціології і публічного управління (305)

Рівень освіти

Магістр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова), Обов'язкова

Семестр

2

Мова викладання

Українська

Викладачі, розробники



Мороз Володимир Михайлович

volodymyr.moroz@khp.edu.ua

Доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління НТУ «ХП».

Автор понад 300 наукових та навчально-методичних праць. Провідний лектор з дисциплін: «Ризик-менеджмент в системі прийняття управлінських рішень», «Методологія організації наукових досліджень та методика написання наукових текстів», «Глобалізація і політика національної безпеки». Член спеціалізованої вченої ради Д64.707.03.

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/profesors-ko-vikladats-kij-sklad>



ТЕРЕЩЕНКО Діна Акрамівна
dina.tereshchenko@khpі.edu.ua

Доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління
НТУ «ХПІ».

Авторка понад 200 наукових і навчально-методичних
публікацій. Провідна лекторка з курсів: «Державне та
регіональне управління», «Адміністративний
менеджмент», «Паблік рілейшнз».

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/profesors-ko-vikladats-kij-sklad>

Загальна інформація

Анотація

Навчальна дисципліна «Адміністративна діяльність в органах публічної влади» забезпечує професійний розвиток здобувача вищої освіти та спрямована на формування фахових компетенцій у формуванні теоретико-методичних та організаційно-правових основ забезпечення розвитку ефективної системи адміністративного менеджменту організації сфери публічного управління та адміністрування, розуміння функцій та процесу адміністративного управління; формування вмінь щодо планування та організування адміністративної діяльності; обґрунтування вибору форм і методів адміністративного впливу на підлеглих; розуміння форм адміністративного контролювання та регулювання діяльності; формування інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації. Представлена дисципліна має виражену практичну спрямованість, сприяє набуттю навичок раціоналізувати, демократизувати та оптимізувати відносини між підлеглими та адміністрацією; організувати колективне управління та командну роботу; формувати комунікативні мережі в апараті управління; адмініструвати основні, управлінські і допоміжні процеси, що забезпечить подальше успішне функціонування організації.

Мета та цілі дисципліни

формування у здобувачів вищої освіти системного мислення та спеціальних знань у сфері адміністративної діяльності в органах публічної влади, розкриття сучасних наукових концепцій, понять, методів та технологій підвищення ефективності управління організаційними структурами, процесами в органах публічної влади завдяки використанню сучасних принципів та інструментів адміністрування, створення цілісної системи адміністративного управління організацією.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, самостійна робота, консультації. Індивідуальне завдання - курсова робота. Підсумковий контроль – екзамен.

Компетентності

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК09. Здатність виявляти, ставити і вирішувати проблеми; адаптуватися та діяти в нових ситуаціях і впоратися з тиском.

СК02. Здатність організувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції

СК 12. Здатність систематизувати та використовувати в публічному управлінні сучасні вимоги до адміністрування державно-управлінських процесів

Результати навчання

РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально- організаційних структур.

РН11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.

РН13. Уміти ініціювати, розробляти та впроваджувати інновації на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

РН14. Розуміти та використовувати в публічному управлінні сучасні вимоги до адміністрування державно-управлінських процесів.

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 180 год. (6 кредитів ECTS): денна форма: лекції – 48 год., практичні заняття –32 год., самостійна робота – 100 год. .; заочна форма: лекції – 8 год., практичні заняття –8 год., самостійна робота – 164 год

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Дисципліна потребує засвоєння знань з попередньо прослуханих освітніх компонент «Правове регулювання публічного управління в Україні», «Ризик-менеджмент в системі прийняття управлінських рішень», «Система публічного управління в Україні»,. "Світоглядні засади управлінської діяльності", "Глобалізація і політика національної безпеки", "Основи організації наукових досліджень"

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій. На практичних заняттях використовуються: ігрове проектування; робота із законодавчими актами та іншими нормативно-правовими документами; виступи-презентації; опрацювання лекційного матеріалу та фахової літератури.

Навчання не залежно від форми викладання (очна чи дистанційна) передбачає використання словесних (лекція, розповідь, пояснення, інтерактивна бесіда), наочних (ілюстрація, демонстрація, спостереження) та практичних (практична робота, розв'язання задач, тренувальні і творчі вправи) методи навчання. Під час лекційних занять використовуються презентації, які поєднують словесні та наочні методи навчання, що дає можливість здобувачам вищої освіти акумулювати знання. Під час практичних занять застосовуються словесні та практичні методи навчання, які спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти здібностей пізнання, а саме: інтерактивне обговорення тем, розв'язання практичних задач та розбір теоретичних вправ, дискусії, індивідуальна та командна форми роботи, вивчення готових кейсів. Самостійна робота базується на наочних та практичних методах навчання і направлена на самостійне оволодіння здобувачами вищої освіти знаннями за темами навчальної дисципліни.

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

Тема 1. Теоретичні засади адміністративного менеджменту.

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Об'єкт, предмет, завдання та основні види діяльності в адміністративному менеджменті. Публічне управління як системне суспільне явище: поняття управління, його багатогранність; системи в яких здійснюється управління, управління як явище штучної природи; сфера інтелектуальної та практичної діяльності людей. Адміністративне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади. Міждисциплінарний характер теорії публічно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету. Місце і роль адміністративного менеджменту в управлінні організацією для досягнення цілей. Трансформація публічного управління та адміністрування в Україні в

контексті Цілей сталого розвитку. Особливості публічного адміністрування в умовах воєнного стану.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту. Особливості управлінських рішень в системі адміністративно-державного менеджменту.

Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS. Основні категорії адміністративного менеджменту. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера- адміністратора. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту, функції (технологія), методи, управлінські рішення. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration). Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера- адміністратора. Публічне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Сутність законності в державному управлінні. Державна влада. Взаємозв'язок виконавчої, законодавчої та судової влади. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади. Відмінності між державним управлінням та господарською діяльністю. Сутність, зміст, основні категорії та специфіка публічного управління. Елементарна система публічного управління. Зміст понять "державна установа", "державне підприємство", "державна служба", "публічна служба" Принципи публічного управління.

Тема 3. Наукові підходи і технології в адміністративній діяльності органів публічної влади

Концепція системи менеджменту. Менеджмент як система. Рівні менеджменту. Види менеджменту. Адміністративний менеджмент. Концепція регулярного менеджменту і інжинірингу управлінських процесів. Школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів. Системний підхід. Ситуаційний підхід. Процесний підхід. Концепції ефективного адміністрування. Емпіричний підхід. Підхід з точки зору поведінки людини. Підхід з точки зору соціальної системи. Підхід з точки зору теорії прийняття рішень. Концепція системи менеджменту. Менеджмент як система. Рівні менеджменту. Види менеджменту. Адміністративний менеджмент. Концепція регулярного менеджменту і бізнес-інжинірингу. Технологія

розробки і реалізації стратегії організації. Технологія формування організаційної структури управління органу публічної влади. Реструктуризація управління діяльністю органу публічної влади. Поняття форми адміністративної діяльності та її співвідношення з функцією управління. Форми управлінської діяльності. Правові та неправові форми публічного управління. Специфічні прояви реалізації виконавчої влади як правові форми, які використовують органи виконавчої влади для реалізації своїх владних повноважень у процесі державного управління. Неправові форми управлінської діяльності. Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування. Перехід державного управління до моделі «good governance» - добротесне врядування. Основні моделі публічного адміністрування: «Old Public Management», «New Public Management», «Good Governance». Менеджералізм і неоменеджералізм у державному управлінні. Модель DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери). Механізми та технології управління адміністративним процесом.

Тема 4. Планування в адміністративній діяльності органів публічної влади

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Тема 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт в адміністративній діяльності органів публічної влади

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації організації. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Поділ праці і спеціалізація; департаменталізація і кооперація; зв'язок між частинами і координація; масштаб керованості і контролю; ієрархія організації і її ланковість; розподіл прав і відповідальності; централізація і децентралізація; диференціація й інтеграція. Організація праці підлеглих. Організація виконання робіт. Регламентування діяльності організації Організаційна структура державного

управління. Децентралізація державного управління. Організації діяльності державних службовців. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види менталізації. Адміністративні одиниці. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

Тема 6. Мотивування, контролювання та регулювання в адміністративній діяльності органів публічної влади.

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні Апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи. Інструменти адміністративного контролю. Контроль виконання як функція адміністративного управління. Види адміністративного контролю. Контроль у державному управлінні. Регламентування діяльності організації. Класичні управлінські функції і навички керівника. Класифікації функцій керівника по Десслеру та Адаіру. Теорії процесу мотивації. Мотивація як форма соціального впливу. Наділення владою. Робота та кар'єра в епоху змін. Стимули: поняття і форми. Вибір ефективних форм стимулювання працівників різних соціальних груп організації. Особливості регулювання адміністративної діяльності в органах публічної влади. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

Тема 7. Адміністративні методи управління.

Особливості адміністративних методів управління. Переваги адміністративних методів. Види адміністративних методів управління. Організаційні методи управління. Розпорядницькі методи управління. Дисциплінарні методи управління. Природа адміністративної влади і стилі керівництва. Практичне застосування методів державного управління. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління. Регламентаційні та нормативні (правові) методи в державному управлінні. Соціально-психологічні методи в державному управлінні. Адміністративне діловодство в органах публічної влади.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень і основних процесів органів публічної влади.

Сутність управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту. Процес прийняття управлінських рішень. Оцінка ризику управлінських рішень. Зміст і призначення технології управлінської діяльності. Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою

системою управління організацією. Інформаційні системи - основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю в органах публічного управління.

Теми практичних занять

Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Концепції адміністративного менеджменту. Адміністративне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади. Міждисциплінарний характер теорії публічно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту.

Трансформація публічного управління та адміністрування в Україні в контексті Цілей сталого розвитку.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту. Особливості управлінських рішень в системі адміністративно-державного менеджменту.

Об'єкти і суб'єкти адміністративного менеджменту. Система адміністративного управління.

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Відмінності між державним управлінням та господарською діяльністю.

Сутність, зміст, основні категорії та специфіка публічного управління.

Елементарна система публічного управління. Зміст понять “державна установа”, “державне підприємство”, “державна служба”, «публічна служба». Принципи публічного управління.

Тема 3. Наукові підходи і технології в адміністративній діяльності органів публічної влади

Концепція системи менеджменту. Менеджмент як система. Рівні менеджменту. Види менеджменту. Концепція регулярного менеджменту і бізнес-інжинирингу. Школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів. Системний підхід. Ситуаційний підхід. Процесний підхід. Концепції ефективного адміністрування. Емпіричний підхід. Гуманістичний напрям у менеджменті. Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування. Перехід державного управління до моделі «good governance» - доброзичесне

врядування. Основні моделі публічного адміністрування: «Old Public Management», «New Public Management», «Good Governance». Менеджералізм і неменеджералізм у державному управлінні. Модель DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери).

Тема 4. Планування в адміністративній діяльності органів публічної влади

Адміністративне планування: сутність, рівні. Принципи адміністративного планування. Види і методи адміністративного планування. Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні. Процес адміністративного планування. Способи складання планів (методів планування): бюджетний метод, балансовий метод, нормативний метод

графічний метод, математичний метод і ін. Цільовий підхід до планування. Рівні адміністративного планування. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани. Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Тема 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт в адміністративній діяльності органів публічної влади

Сутність організації діяльності адміністрації та роль в адміністративному менеджменті. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Концепція проектування роботи. Поняття та основні етапи організаційного проектування. Основні вимоги до систем менеджменту якості. Формування рівнів управління в органах публічної влади і розподіл повноважень управлінців-керівників.

Тема 6. Мотивування, контролювання та регулювання в адміністративній діяльності органів публічної влади.

Форми мотивування адміністративних працівників. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації. Види контролю діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Види та принципи адміністративного контролю. Особливості регулювання адміністративної діяльності в органах публічної влади.

Тема 7. Моделі, механізми та технології управління адміністративним процесом органів публічної влади.

Особливості адміністративних методів управління. Переваги адміністративних методів. Види адміністративних методів управління. Організаційні методи управління. Розпорядницькі методи управління. Дисциплінарні методи управління. Природа адміністративної влади і стилі керівництва. Практичне застосування методів державного управління. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління. Регламентаційні та нормативні (правові) методи в державному управлінні. Соціально-психологічні методи в державному управлінні. Адміністративне діловодство в органах публічної влади.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень і основних процесів органів публічної влади.

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

Адміністративний менеджмент і системи управління якістю в органах публічного управління

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Курс передбачає опрацювання лекційного матеріалу, підготовку до практичних занять та самостійне вивчення тем та питань, які не викладаються на лекційних заняттях.

Здобувачам вищої освіти також рекомендуються додаткові матеріали (офіційні сайти органів державної влади, судових органів влади) для самостійного вивчення та аналізу.

Здобувач вищої освіти виконує курсову роботу, метою якої є удосконалення організації і підвищення ефективності управлінської діяльності об'єкта дослідження (орган виконавчої влади (підрозділ центрального або місцевого органу виконавчої влади), структурний підрозділ у їх складі; сільська, селищна, міська рада, її виконавчий комітет, структурний підрозділ виконавчого комітету міської ради, районної або обласної ради, її апарат, підрозділ апарату ради; територіальна громада,

органи самоорганізації населення в межах адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, міста, району в місті); громадські організації будь-якого рівня або структурний підрозділ в їх складі); поглиблене вивчення однієї з тем вивчення освітньої компоненти "Адміністративна діяльність в органах публічної влади", аналіз висвітлення теми в науковій літературі; опис особливостей дослідження з цієї теми в нашій країні та за кордоном; навчання аналізу суспільних змін, які відповідають темі курсового дослідження, їх причин та наслідків, трансформаційних процесів в організації; виявлення практичної значущості технологій адміністративної діяльності з визначеної теми. Курсова робота вчить здійснювати бібліографічний пошук, використовуючи бібліотечні фонди або інтернет-ресурси, збирати дані, аналізувати, творчо осмислювати, формулювати висновки, пропозиції та рекомендації з предмету дослідження. Здобувачам вищої освіти також рекомендуються додаткові матеріали (офіційні сайти органів державної влади, судових органів влади) для самостійного вивчення та аналізу.

Література та навчальні матеріали

Основна література:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320с.
2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>
3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с
- 4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
6. Велещук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.
7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ:

8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.

9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.

10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.

11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.

12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.

14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

16. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.

17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с

18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.

20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf.

24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.

25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica...fakt.-rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-portna_et_al._-novi.pdf

14. Терещенко Д.А., Гетьман О.А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підривних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744 WoS>

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>

5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>

6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua

7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>

8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua

9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>

10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>

12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів	Шкала оцінювання		
Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів	Су ма балів	Національна оцінка	E CTS
100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді екзамену (40%) та поточного оцінювання (60%).	90	Відмінно	A
Екзамен: усне завдання (2 запитання з теорії) та усна доповідь.	–100		
Поточне оцінювання: 2 онлайн тести та вирішення практичних завдань (по 10%) . та курсова робота (40%)	82	Добре	B
	–89		
	75	Добре	C
	–81		
	64	Задовільно	D
	–74		
	60	Задовільно	E
	–63		
	35	Незадовільно	F
	–59	(потрібне додаткове X вивчення)	
	1– 34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

Норми академічної етики і політика курсу


Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХП»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХП» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

Погодження

Силабус погоджено _____ Дата погодження, _____
підпис _____ Завідувач
кафедри
Володимир

28.06.24  МОРОЗ

Дата погодження, *Гарант ОП*
підпис Віталій
28.06.24  КРУГЛОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЛЕКЦІЙ

«Адміністративна діяльність в органах публічної влади»

2024

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади адміністративного менеджменту

ТЕМА 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
- 1.2. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
- 1.3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
- 1.4. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.
- 1.5. Об'єкт, предмет, завдання та основні види діяльності в адміністративному менеджменті.
- 1.6. Публічне управління як системне суспільне явище: поняття управління, його багатогранність; системи в яких здійснюється управління, управління як явище штучної природи; сфера інтелектуальної та практичної діяльності людей. Адміністративне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади.
- 1.7. Трансформація публічного управління та адміністрування в Україні в контексті Цілей сталого розвитку
- 1.8. Міждисциплінарний характер теорії публічно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту.
- 1.9. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.
- 1.10. Місце і роль адміністративного менеджменту в управлінні організацією для досягнення цілей.
- 1.11 Особливості публічного адміністрування в умовах воєнного стану

1.1 Історичні передумови й еволюція адміністративного менеджменту

У розвиток теорії і практики управління істотний внесок зробили різні підходи до управління. Найбільш важливими з них вважаються:

- підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні (наукового управління, адміністративного управління, людських відносин і науки про поведінку, науки управління або кількісних методів), а також процесний, системний, ситуаційний підходи;
- «одномірні» навчання про управління (наукове управління, біхевіористські підходи, організаційні теорії) і «синтетичні» навчання про управління (системний підхід і ситуаційні теорії).

У процесі розвитку менеджменту можна виділити 4 етапи:

1 етап – ділове адміністрування (з 1880 р.) – основоположний етап, пов'язаний з розвитком школи наукового управління й адміністративного управління. Це один з основних елементів управління персоналом в успішно працюючому підприємстві. Його визначають науковий менеджмент Ф.Тейлора, бюрократія М.Вебера і функціональний підхід А.Файоля.

2 етап – менеджмент людських ресурсів (з 1930 р.) – пов'язаний з розвитком концепції людських відносин на виробництві Елтона Мейо і Мері Паркер Фоллет, а також науковими дослідженнями Дугласа Мак-Грегора. Їх дослідження довели, що ефективність підприємства залежить від людського фактора (персоналу, керівництва), і дали можливість підвищити продуктивність праці шляхом впливу на людину, а не змінами у виробництві.

3 етап – менеджмент бізнесу (з 1945 р.) – характеризується підходом П'єра С.Дюпона й Альфреда П.Слоана, що спочатку 20-х рр. ХХ ст. уперше розробили організаційні принципи децентралізації для великого бізнесу. Учені розуміли, що для успішного розвитку необхідно орієнтуватися на зовнішні зміни (споживача), і таким чином визначили розвиток менеджменту від замкнутості до відкритості. Тим самим вони визначили інтенсивний розвиток маркетингу. Пізніше цей підхід використовували підприємці усього світу. На цьому етапі розвитку менеджменту загальною стала орієнтація на одержання найбільшого прибутку і гнучкість у задоволенні потреб споживача.

4 етап – соціальний менеджмент (з 1970 р.) – сучасний етап розвитку менеджменту, що пов'язаний з ім'ям Пітера Друкера. Він вважав, що кожне підприємство крім одержання прибутку повинне визначити свою міру соціальної відповідальності перед суспільством. Сучасний етап розвитку менеджменту поєднує й ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонічного розвитку суспільства.

1.2 Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.

Історичні передумови для розвитку адміністративного менеджменту визначила поява наукового управління.

Наукове управління найбільш тісно пов'язане з роботами Фредеріка Уінслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Ганта.

Ф. Тейлор працював простим робітником у невеликій механічній майстерні. За чотири роки він навчився професії механіка і модельника. Потім він працював на «Мідвел Стіл Воркс», там швидко зробив кар'єру, одночасно вчився на інженера-механіка. Уже як керівник Ф.Тейлор побачив, що між робітниками і керівниками немає ніякого співробітництва, скрізь прогресувала неефективність праці. Робітники, погано озброєні і не навчені, прагнули обмежувати норму виробітку.

Науковий менеджмент Ф.Тейлора полягав у тому, що бізнес здійснювався за допомогою нормативів, установлених на базі систематичних спостережень, досвідів і логічних міркувань.

Він розвивав науковий менеджмент у чотирьох сферах:

- 1) нормування праці (будь-яку працю можна структурувати і виміряти);
- 2) дослідження співвідношення часу і задач (результату необхідно досягати у визначений час, інакше винагорода за результат буде значно менше);
- 3) систематичний добір і навчання (кожне підприємство, що планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу);
- 4) грошові заохочення (ефективний менеджмент) припускає винагороду за кінцевий результат, а не за діяльність.

У книзі Ф.У. Тейлора «Принципи наукового управління» (1911 р.) викладені ***4 основні риси наукової організації управління***, що ввійшли в практику управління і дозволили здійснити стрибок у рівні продуктивності праці:

1. Адміністрація бере на себе розробку наукового фундаменту, що заміняє собою старі традиційні і грубо-практичні методи, для кожної окремої дії у всіх різних різновидах праці, що застосовуються у підприємстві.
2. Адміністрація здійснює на основі науково встановлених ознак ретельний добір робітників, а потім тренує, навчає і розвиває кожного окремого робітника.
3. Адміністрація здійснює співробітництво з робітниками в напрямку досягнення відповідності всіх окремих галузей виробництва науковим принципам.
4. Установлюється розподіл праці і відповідальності між адміністрацією підприємства і робітниками. Адміністрація бере на себе всі ті сфери праці, для яких вона є краще підготовленою, ніж робітники, тоді як у минулому майже вся праця цілком і велика частина відповідальності лежали на робітниках.

Ця комбінація ініціативи робітників у поєднанні з новими типами функцій, що здійснюються адміністрацією підприємства, на думку Ф.У. Тейлора, дозволяє науковій організації значно перевершити за продуктивністю всі старі системи.

Тобто основоположники школи наукового управління вважали за необхідне ***відділення управлінських функцій обмірковування і планування від фактичного виконання роботи***. Завдяки виникненню школи наукового управління ***менеджмент був визнаний самостійною сферою наукових досліджень, а його методи стали застосовуватися на практиці***.

Класична адміністративна школа

Виникнення адміністративної школи управління

Автори, що писали про наукове управління, в основному присвячували свої дослідження тому, що називається управлінням виробництвом. Вони

займалися підвищенням ефективності на рівні нижче управлінського. З виникненням адміністративної школи фахівці почали постійно виробляти підходи до удосконалення управління підприємством в цілому.

Основи ділового адміністрування були закладені ще в 1880-1920рр. Теоретичні основи ділового адміністрування слід розглядати в науковому управлінні (Ф. Тейлор), функціональному підході до менеджменту (А. Файоль) та бюрократичній теорії (М.Вебер).

Ф. Тейлор вважав, що:

- будь-яку роботу можна структурувати і зміряти;
- досягнення результату повинне відбутися у визначеній час, інакше винагорода за результат повинна бути меншою;
- кожне підприємство, яке планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- ефективний менеджмент припускає винагорода за кінцевий результат, а не за діяльність.

Саме ці основні положення наукової школи управління покладено в основу адміністрування - структуризація робіт, співвідношення часу та завдань, кваліфікований відбір та підготовка кадрів, винагорода за кінцевий результат.

Тейлор і Гілбрет розпочинали свою кар'єру простими робітниками, що, без сумнівів, вплинуло на їх уявлення про управління підприємством. На відміну від них, автори, що вважаються засновниками школи адміністративного управління, більш відомої як класична школа, мали безпосередній досвід роботи в якості керівників вищої ланки управління у великому бізнесі. Анрі Файоль, з ім'ям якого пов'язують виникнення цієї школи і якого іноді називають батьком менеджменту, керував великою французькою компанією з видобування вугілля. Ліндалл Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Джеймс Д. Муні, що писав роботи разом з А. К. Рейлі, працював під керівництвом Алфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторс». Отже, їхньою головною турботою була **ефективність у більш широкому значенні — стосовно до роботи всього підприємства.**

Метою класичної школи було **створення універсальних принципів управління.** При цьому вона виходила з ідеї, що дотримання цих принципів безсумнівно призведе підприємство до успіху. Ці принципи стосувалися двох основних аспектів: 1) розробка раціональної системи управління підприємством: визначаючи основні функції бізнесу, теоретики-«класики» були впевнені в тому, що можуть визначити кращий спосіб поділу підприємства на підрозділи або робочі групи, з цим було тісно пов'язане і визначення основних функцій управління; 2) побудова структури організації й управління працівниками.

Таким чином, у розвитку адміністративної школи можна виділити два самостійних напрямки:

- 1) функціональний напрямок (А.Файоль і його послідовники);
- 2) інституціональний напрямок (бюрократія М.Вебера).

Анрі Файоль, основоположник і творець адміністративної школи управління, узагальнив свої багаторічні спостереження, а свої погляди виклав у книзі «Загальне і промислове управління» (1916 р.).

Всі операції, які зустрічаються на підприємствах, він розбив на шість наступних груп або істотних функцій:

1. *Технічні* операції (виробництво, вироблення й обробка).
2. *Комерційні* операції (покупка, продаж і обмін).
3. *Фінансові* операції (залучення коштів і розпорядження ними).
4. *Страхові* операції (страхування й охорона майна й осіб).
5. *Облікові* операції (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика і т.п.).
6. *Адміністративні* операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

На адміністративній функції, за А. Файолем, лежить задача розробки загальної програми роботи підприємства, підбору його робочого складу, координації зусиль, гармонізації дій, тобто управління.

КЕРУВАТИ за **Анрі Файолем** – означає **ПЕРЕДБАЧАТИ, ОРГАНІЗОВУВАТИ, РОЗПОРЯДЖАТИСЯ, КООРДИНУВАТИ І КОНТРОЛЮВАТИ.**

При цьому адміністративна функція тісно пов'язана з іншими п'ятьма, вона не тільки базується на даних, що одержуються у процесі їх реалізації, але і проявляється через них. Тому учень А. Файоля – Г. Кенде зобразив класифікацію свого вчителя за допомогою наступної схеми (рис. 1.1).

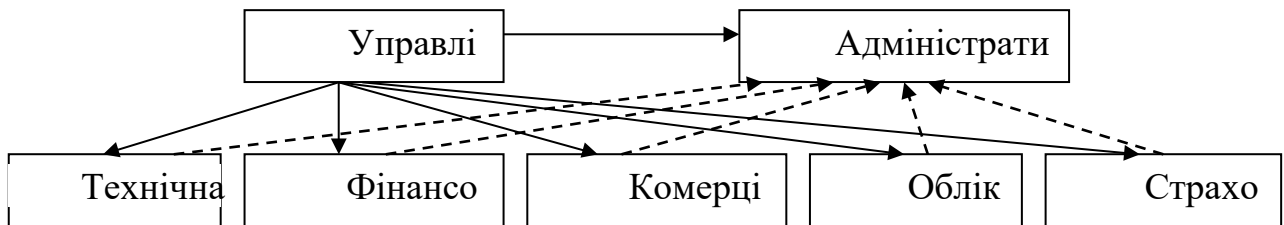


Рис. 1.1 – Класифікація функцій управління А. Файоля

Анрі Файоль визначив 14 принципів управління, що і зараз залишаються корисними, незважаючи на зміни, що відбулися відтоді, як вони були сформульовані.

Принципи управління Анрі Файоля:

1. *Поділ праці.* Спеціалізація є природним порядком речей. Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.

2. *Повноваження і відповідальність* Повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – це її складова протилежність. Де даються повноваження — там виникає відповідальність.

3. *Дисципліна.* Дисципліна припускає слухняність і повагу до досягнутих

угод між підприємством і його працівниками. Встановлення цих угод, що пов'язують підприємство і працівників, з яких виникають дисциплінарні формальності, повинне залишатися однією з головних задач керівників індустрії. Дисципліна також припускає справедливо застосовувані санкції.

4. *Єдиноначальність*. Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. *Єдність напрямку*. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6 *Підпорядкованість особистих інтересів загальним*. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами підприємства.

7. *Винагорода персоналу*. Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні одержувати справедливу зарплату за свою службу.

8. *Централізація*. Як і поділ праці, централізація є природним порядком речей. Однак, відповідний ступінь централізації буде варіюватися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, що забезпечить кращі можливі результати.

9. *Скалярний ланцюг*. Скалярний ланцюг — це ряд осіб, що знаходяться на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище положення в цьому ланцюжку, — вниз, до керівника низової ланки. Було би помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без визначеної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає шкоди інтересам бізнесу.

10. *Порядок*. Місце — для усього й все на своєму місці.

11. *Справедливість*. Це сполучення доброти і правосуддя.

12. *Стабільність робочого місця для персоналу*. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, що тримається за місце, безумовно переважніше, ніж видатний, талановитий менеджер, що швидко йде і не тримається за своє місце.

13. *Ініціатива*. Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає підприємству силу й енергію.

14. *Корпоративний дух*. Союз — це сила. А вона є результатом гармонії персоналу.

Зіставлення принципів (табл. 1.1) показує, що А.Файоль приділяв управлінню персоналом не менше значення, ніж побудові організаційної структури.

Таблиця 1.1 – Класифікація принципів управління Анрі Файоля

Принципи управління, що	Принципи управління, що
-------------------------	-------------------------

відносяться до побудови структури організації	відносяться до управління працівниками
(1) Поділ праці	(3) Дисципліна
(2) Повноваження і відповідальність	(6) Підпорядкованість особистих інтересів загальним
(4) Єдиноначальність	(7) Винагорода персоналу
(5) Єдність напрямку	(10) Порядок
(8) Централізація	(11) Справедливість
(9) Скалярний ланцюг	(12) Стабільність робочого місця для персоналу
	(13) Ініціатива
	(13) Корпоративний дух

Незважаючи на універсальний характер сформульованих принципів, їх використання повинне носити гнучкий характер, враховувати ситуацію, у якій здійснюється управління. Система принципів ніколи не може бути довершеною і є відкритою для доповнень і змін з урахуванням накопиченого практичного досвіду управління підприємствами, його аналізу, усвідомлення, узагальнення.

Обґрунтовуючи необхідність і можливість адміністративної освіти, Анрі Файоль досліджував питання **необхідної кваліфікації адміністративного персоналу**. Для цього він увів поняття **спеціальної установки** (технічної, комерційної, фінансової, адміністративної і т.д.) і експертно оцінив відносну важливість спеціальних установок, якими повинен володіти персонал підприємств. У загальному випадку під спеціальною установкою Анрі Файоль розумів **сукупність якостей і знань**. Відповідні якості і знання він згрупував за шістьма рубриками:

1. *Фізичні якості*: здоров'я, сила, спритність.
2. *Розумові якості*: тямущість, легке засвоєння, розважливість, сила і гнучкість розуму.
3. *Моральні якості*: енергія, стійкість, свідомість відповідальності, ініціатива, такт, почуття достоїнства і боргу.
4. *Загальний розвиток*: запас різних понять, що не відносяться винятково до сфери виконуваної функції.
5. *Спеціальні знання*: знання, що відносяться винятково до однієї зі спеціальних функцій (технічної, комерційної, адміністративної і т.д.).
6. *Досвід*: знання, що випливають із практики; спогади з уроків, особисто вилучених з фактів.

Раціональна система управління, запропонована Анрі Файолю, якщо скористатися прийнятою в наш час термінологією, описувала функції управління (Анрі Файоль говорив про «елементи управління») і представляла, власне кажучи, бюрократичну модель, призначену для

виконання широкомасштабних адміністративних задач шляхом координації роботи багатьох індивідів

Розвиток адміністративної школи управління

Л. Урвік, Г.Черч, Дж. Муні, А. Рейлі й інші послідовники Анрі Файоля внесли свій внесок у розвиток теорії адміністрування.

Англієць Ліндалл Урвік надав свою **класифікацію функцій адміністрування**, до яких він відносив:

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

Л.Урвік сформулював **принципи побудови формальної організації**:

- відповідність людей структурі (приступати до підбору людей 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);
- порівнянність прав і відповідальності керівника;
- діапазон контролю або норма керованості (у залежності 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).

М.Черч звернув увагу на управління виробництвом. У своїй книзі «Управління виробництвом» Г.Черч **розділив виробничий процес на п'ять функцій**:

- 1) проектування (технічну підготовку);
- 2) обладнання підприємства (організація складів, визначення потреби у сировині, матеріалах і напівфабрикатах, прогнозування обсягів випуску продукції, установка обладнання і т.д.);
- 3) розпорядництво, що полягає у координуванні всіх інших функцій (настановний етап припускає розробку визначеної схеми обов'язків; адміністративний етап – підбір і розміщення кадрів);
- 4) облік (технічний і рахівничий, тобто бухгалтерський);
- 5) оперування (переробка сировини і матеріалів у готову продукцію).

Дж. Муні й А. Рейлі визначили 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.

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

1.3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера

Однією з найбільш корисних ідей в історії людства вважається **концепція бюрократії**, розроблена на початку 1900-х років німецьким соціологом Максом Вебером. Концепція бюрократії була сформульована Максом Вебером до появи роботи Андрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916), тобто не можна говорити про те, що він є послідовником А.Файоля, тим більше й об'єкт його дослідження трохи відрізняється.

Основна робота М.Вебера «Теорія суспільства й економічна організація» (1920 р.) присвячена проблемі лідерства і бюрократичній структурі влади.

Розробивши концепцію бюрократії, Макс Вебер уперше:

- 1) показав **неминучість бюрократії**;
- 2) проаналізував **її недоліки**;
- 3) представив і описав **ідеальний тип бюрократії**.

Відмітні характеристики ідеального (раціонального) типу бюрократії, за М.Вебером:

- 1) чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців у кожній посаді;
- 2) ієрархічність рівнів управління, при якій кожний нижчестоящий рівень контролюється вищестоящим рівнем і підпорядковується йому;
- 3) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординоване вирішення різних задач;
- 4) дух «формальної знеособленості» при виконанні офіційними особами своїх посадових обов'язків («деперсоніфікація» виконання посадових обов'язків);
- 5) здійснення наймання на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами. Захищеність службовців від довільних звільнень.

Таким чином, **бюрократія** – тип організації, для якої характерний високий ступінь поділу праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи наймання співробітників, що будуються на його компетентності.

Бюрократію представляють звичайно у вигляді піраміди з вищим керівництвом на вершині:

- Ланцюг команд тягнеться від вершини до фундаменту піраміди, що створює передумови для скоординованого прийняття рішень.
- Контроль здійснюється «згори» і поширюється вниз за ієрархією бюрократичної піраміди.

- Робота за правилами робить виконання обов'язків рутинною справою. З переходом на більш високі рівні правила починають охоплювати більш широке коло діло і вимагають гнучкості в їхній інтерпретації.
- Кожній посади в бюрократичній ієрархії відповідає визначена і фіксована заробітна плата.
- Природним явищем вважається службова кар'єра, що полягає в професійному зростанні і просуванні службовими сходами.
- Просування нагору за ієрархією можливо на основі здібностей, старшинства або комбінації обох факторів.
- Приватне життя службовця відділене від службової діяльності на робочому місці, відмежовується від неї фізично.
- Жоден зі службовців не володіє службовими приміщеннями, а також обладнанням та іншими засобами, з якими вони працюють.

М.Вебер називав таку структуру раціональною, оскільки передбачається, що прийняті рішення мають об'єктивний характер. М.Вебер вважав, що бюрократична модель повинна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність, передбачуваність. М.Вебер вважав, що якщо всі процедури у підприємстві будуть чітко прописані і вибудовані в чітку послідовність, а воля і бажання окремих людей будуть цілком виключені, то така організація буде високоефективною і гнучкою.

Більшість сучасних організацій (органів публічної влади, підприємств, установ і інших некомерційних організацій) являють собою *варіанти бюрократичних структур*. Для багатьох з них бюрократична структура досить добре підходить, оскільки забезпечується *об'єктивність прийнятих рішень*, що дозволяє бюрократії адаптуватися до змін, що відбуваються. А просування працівників на основі їх компетентності сприяє забезпеченню постійного *припливу висококваліфікованих і талановитих фахівців і технічних службовців*.

1.4 Сучасна концепція адміністративного менеджменту

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

У табл. 1.2 показані корінні зміни в організаційних системах, що характеризують як причини неефективності бюрократичних організацій у сучасних умовах, так і основні риси організацій, що приходять їм на зміну.

Усе більше прихильників у сучасній теорії і практиці управління набувають регулярний менеджмент і бізнес-інжиніринг. Регулярний менеджмент є поняттям, подібним до адміністративного менеджменту, і припускає розробку типових і ефективних моделей, методик і процедур, що забезпечують якісну роботу персоналу підприємства і його визначальний успіх у досягненні поставлених цілей. При цьому нова технологія реалізації регулярного менеджменту заснована на техніках

бізнес-інжиніринга.

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

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

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

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

Таблиця 1.2 – Корінні зміни в організаційних системах

Сутність бюрократичної організації	Причини ефективності бюрократії в минулому	Чому бюрократія виявилася неспроможною	Що приходить на зміну бюрократії
Ієрархічний ланцюжок команд.	Бюрократія привнесла порядок в організацію. Керівники ввели порядок свого домінування над підлеглими.	Бюрократія не може керувати у складних ситуаціях. Домінування однієї форми – не кращий спосіб удосконалення організації.	Світогляд і цінності. Робочі групи (самоврядні). Горизонтальна координація. Неформальні системи. Наявність вибору. Незалежний внутрішній споживач.
Спеціалізація. Організація на основі посадових обов'язків.	Бюрократія домоглася ефективності, увівши систему поділу праці. Зосередження інтелектуального потенціалу в центрі організації.	Бюрократія не підтримує інтенсивних міжпосадових зв'язків і постійної координації на одному рівні.	Багатопрофільність фахівців і інтрапідприємництво. Організація в ринково-посередницькій системі.
Єдині правила для всіх.	Бюрократія створила відчуття справедливості. Установила чітку владу керівників.	Зберігається необхідність у правилах, але вони повинні бути іншими.	Гарантовані права. Інститути свободи і колективності.
Стандар	Бюрократія	Бюрократія	Самоврядування.

тні процедури.	забезпечила тверду організаційну пам'ять. Виявила здатність використовувати некваліфіковану працю. Переборола застарілі методи роботи.	повільно реагує на зміни. Не узгоджується з виникаючими складностями. Не заохочує взаємозв'язку.	Тиск ринку і моралі суспільства.
Кар'єра працівників, їх просування службовими сходами.	Бюрократія культивувала лояльність до організації. Створила наступність керівників і професіоналів.	Зменшення числа керівних посад і підвищення попиту на них у середовищі освічених робітників. Обмежені можливості підвищення у посаді.	Кар'єра на основі професійного зростання. Розширення умов більшої результативності. Підвищення оплати праці зі зростанням кваліфікації.
Міжособистісні взаємини.	Бюрократія зменшила перевагу сімейності. Допомогла лідерам увести тверду дисципліну і прийняття твердих рішень.	Інформаційно ємна робота вимагає розширення взаємин працівників.	Широкі взаємини працівників. Наявність вибору. Значна орієнтованість на результати.
Координація згори.	Бюрократія ввела регулювання некваліфікованої робочої сили. Організувала тверде управління в галузях з одноманітною роботою і плинністю кадрів.	Освічені працівники готові до самоврядування.	Самокеровані команди. Горизонтальні зв'язки і співробітництво.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Відповідно розробляються й уточнюються Положення про підрозділи підприємства.

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

Таким чином, у цілому система регулярного адміністративного менеджменту дозволяє упорядкувати і систематизувати управління в будь-якому підприємстві.

Вона спрощує процес управління й одночасно істотно підвищує його ефективність.

1.5 Об'єкт, предмет, завдання та основні види діяльності в адміністративному менеджменті.

Сучасний стан розвитку наукової думки характеризується тим, що ще остаточно не визначено єдиного підходу до сутності поняття адміністративного менеджменту. Існує декілька напрямків та припущень з цього боку. Всі ці підходи до визначення адміністративного менеджменту можливо угрупувати наступним чином:

Існує декілька напрямків та припущень щодо визначення адміністративного менеджменту. Всі ці підходи до визначення адміністративного менеджменту можливо угрупувати наступним чином:

1. Адміністративний менеджмент – менеджмент в органах державної влади та організаціях контролюючого та регулюючого профілю. Прикладом таких організацій та установ можливо вважати різні адміністрації, інспекції та інші державні установи. Основним аргументом на користь означеного підходу до визначення поняття адміністративний менеджмент та адміністрування вважається практика діяльності державних установ та також семантична подібність між адміністративним менеджментом та адміністрацією як установою чи організацією (приклад, Адміністрація Президента). Враховуючи викладене слід визначити, що дійсно основними видами діяльності державних установ є координація, розпорядництво, регулювання та контроль. Саме ці види управлінської діяльності є суто адміністративними. Однак, заперечення існування адміністрування в господарюючих організаціях неправомірне.

2. Адміністративний менеджмент визначає методологічні основи загального менеджменту. Насамперед основою для означеного твердження є внесок функціонального підходу до управління (більш відомого як адміністративного підходу), який розроблено Анрі Файолем. Дійсно теоретичні розробки, як основа задля практичного використання, є досить значним привидом для ставлення до поняття адміністративного менеджменту як до суту академічної науки. Але необхідно враховувати й той факт, що адміністрування як процес використовується практично у всіх організаціях при реалізації будь-яких рішень тактичного та оперативного характеру.

3. Адміністративний менеджмент - це управління персоналом організації. Виникнення означеного підходу зумовлено подібністю об'єктів дисциплін, які розглянуто – управління персоналом та адміністративний менеджмент. В обох випадках об'єктом виступає персонал підприємства. Однак, якщо розглядати ці дисципліни більш докладніше виявляється, що інструментами управління персоналом в організації можливо вважати економічні, адміністративні, організаційні, соціальні та психологічні. В межах адміністрування доцільно оперувати тільки частиною означеного, а саме організаційними, адміністративними та в певній мірі економічними інструментами управління. Таким чином, адміністративний менеджмент лише частково перетинається з управлінням персоналом на підставі однакового об'єкту впливу - відношення з персоналом в процесі діяльності.

4. Адміністративний менеджмент - управління на вищому рівні будь-якого підприємства чи організації. Вищим рівнем управління при цьому вважається рівень першого керівника підприємства (організації) та його

заступників за напрямками діяльності (виробництво, збут, маркетинг, фінанси, персонал тощо). Діяльність менеджерів вищого рівня управління пов'язана з розробкою та прийняттям рішень в організації. Одним з етапів процесу розробки та прийняття рішень є координація та контроль за виконанням прийнятого рішення. Тобто з усього спектру видів діяльності керівників вищої ланки згідно з правилом Паретто тільки 20% можливо віднести до суто адміністративних, але це не можливо вважати достатнім. Безпосередньо, виконання адміністративних функцій сконцентровано на середньому рівні. Саме керівники цієї ланки виконують роботи, щодо регулювання, координації, фіксації результатів та підготовки звітів щодо виконання завдання. Тобто твердження, щодо притаманності адміністрування тільки діяльності керівників вищої управлінської ланки носить дискусійний характер.

5. Адміністративний менеджмент – сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання відсутніх на ринку послуг.

Розгляд цих підходів дозволяє стверджувати, що адміністративний менеджмент має досить складне визначення.

Основи ділового адміністрування були закладені ще в 1880-1920рр. Теоретичні основи ділового адміністрування слід розглядати в науковому управлінні (Ф. Тейлор), функціональному підході до менеджменту (А. Файоль) та бюрократичній теорії (М.Вебер). (Рис.1.1)



Рис.1.1. Основи ділового адміністрування

Адміністративний механізм М. Вебер представляв як сукупність елементів, які впливають ефективність діяльності будь-якої установи чи організації:

- розподіл праці;
- ієрархія власті;
- правила організації;
- формалізація та стандартизація праці;
- професіональна компетентність працівників.

За умови належного використання кожного з наведених елементів механізму процеси адміністрування в організації спроможні раціоналізувати управління в цілому. Ефективний підхід до організації управління М. Вебер визначив як раціональну бюрократію.

Значний внесок в розвиток адміністрування внесено А.Файолем в межах розробки функціонального підходу до управління. Принципи управління по А. Файолю можливо вважати основою побудови адміністративної системи будь-кого підприємства чи організації: розподіл праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність дій, підлеглість інтересів, винагорода персоналу, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

В переліку основних функцій управління, які розроблені А.Файолем особливої уваги заслуговують наступні:

- передбачення;
- організація;
- надання розпоряджень;
- узгодження;
- контролювання.

А. Файоль вважав, що адміністративний вплив здійснюється на соціальну систему підприємства, тобто на відношення людей в процесі виробничої діяльності. Проведені теоретичні дослідження дозволили визначити передумови виникнення адміністрування, а саме:

- 1) виділення функцій управління;
- 2) поява підрозділів на підприємстві, які виконують окремі функції управління;
- 3) формування групи помічників керівника, які спеціалізуються на виконанні визначених функцій;
- 4) налагодження взаємозв'язку та забезпечення взаємодії між підлеглими та між окремими підрозділами.

Адміністрування – це розподіл, закріплення та виконання комплексу прав, обов'язків та відповідальності апарату управління на основі систем чіткого планування, регламентації та контролю.

Ф. Тейлор вважав, що:

- будь-яку роботу можна структурувати і зміряти;
- досягнення результату повинне відбутися у визначеній час, інакше винагорода за результат повинна бути меншою;

кожне підприємство, яке планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу;

ефективний менеджмент припускає винагороду за кінцевий результат, а не за діяльність.

Саме ці основні положення наукової школи управління покладено в основу адміністрування - структуризація робіт, співвідношення часу та завдань, кваліфікований відбір та підготовка кадрів, винагорода за кінцевий результат (рис.1.2).



Рис. 1.2. Положення школи наукового управління

Адміністративний механізм М. Вебер представляв як сукупність елементів, які впливають ефективність діяльності будь-якої установи чи організації (рис.2.1.3):

Рис.1.3. Структура адміністративного механізму за М.Вебером

розподіл праці;

- ієрархія власті;
- правила організації;
- формалізація та стандартизація праці;
- професійна компетентність працівників.

За умови належного використання кожного з наведених елементів механізму процеси адміністрування в організації спроможні раціоналізувати управління в цілому. Ефективний підхід до організації управління М. Вебер визначив як раціональну бюрократію.

Значний внесок в розвиток адміністрування внесено А.Файолем в межах розробки функціонального підходу до управління. Принципи управління по А. Файолю можливо вважати основою побудови адміністративної системи будь-кого підприємства чи організації: розподіл праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність дій, підлеглисть інтересів, винагорода персоналу, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

В переліку основних функцій управління , які розроблені А.Файолем особливої уваги заслуговують наступні (рис.1.4):

- передбачення;
- організація;
- надання розпоряджень;
- узгодження;
- контролювання.

Рис. 1.4. Основні функції управління за А.Файолем

А. Файоль вважав, що адміністративний вплив здійснюється на соціальну систему підприємства, тобто на відношення людей в процесі виробничої діяльності.

Проведені теоретичні дослідження дозволили визначити передумови виникнення адміністрування, а саме:

виділення функцій управління;
поява підрозділів на підприємстві, які виконують окремі функції управління;

формування групи помічників керівника, які спеціалізуються на виконанні визначених функцій;

налагодження взаємозв'язку та забезпечення взаємодії між підлеглими та між окремими підрозділами.

Адміністративний менеджмент пропонується розглядати як організацію управління на будь-якому рівні підприємства. Під організацією управління розуміється процес координації, регулювання, регламентації, розпорядництва та контролю.

Адміністрування – це розподіл, закріплення та виконання комплексу прав, обов'язків та відповідальності апарату управління на основі систем чіткого планування, регламентації та контролю.

Об'єктом адміністративного менеджменту виступають відношення людей в процесі діяльності та відношення між представниками адміністрації з питань управління.

Предметом адміністративного менеджменту є методи, засоби та технології, які забезпечують координування діяльності персоналу підприємства.

Основними завданнями адміністративного менеджменту є :

- реалізація статусу керівника;
- стабілізація структур організації;
- кооперація праці персоналу;
- супровід процесів функціонування;
- забезпечення виконавчої дисципліни;
- здійснення документообігу;
- реєстрація та оформлення звітності.

До основних видів діяльності в адміністративному менеджменті відносять:

- оперативне планування – регулярний менеджмент;
- організація виконання робіт;
- координацію;
- регламентацію;
- розпорядництво;
- контроль виконання.

Об'єктом адміністративного менеджменту виступають відношення людей в процесі діяльності та відношення між представниками адміністрації з питань управління.

Предметом адміністративного менеджменту є методи, засоби та технології, які забезпечують координування діяльності персоналу підприємства.

Основними завданнями адміністративного менеджменту є :

- реалізація статусу керівника;
- стабілізація структур організації;

кооперація праці персоналу;
супровід процесів функціонування;
забезпечення виконавчої дисципліни;
здійснення документообігу;
реєстрація та оформлення звітності.

До основних видів діяльності в адміністративному менеджменті відносять:

оперативне планування;
координацію;
регламентацію;
розпорядництво;
контроль.

1.6. Публічне управління як системне суспільне явище: поняття управління, його багатогранність; системи в яких здійснюється управління, управління як явище штучної природи; сфера інтелектуальної та практичної діяльності людей. Адміністративне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади.

Адміністративний менеджмент – суспільна наука, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

Адміністративний менеджмент як навчальна дисципліна може бути подана у вигляді напрямів, до ключових з яких слід віднести наступні:

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

З-поміж сучасних концепцій адміністративного менеджменту варто виокремити американський підхід до державного управління. Американська концепція державного управління, що виросла з теорії і практики промислового і фінансового менеджменту, спирається не стільки на законодавчу базу, скільки на раціональність і доцільність прийняття управлінських рішень. В американському підході державне управління перебуває ближче до господарських методів управління, ніж до правових чи конституційних засад. Воно спрямовується на розвиток формалізованого комплексу правил, принципів для керування діями. Американський підхід до розуміння державного управління найбільш точно подано у такому визначенні: “Традиційно, державне управління вважають виконавчим аспектом урядування. Воно нібито складається з усіх тих видів діяльності, які

потрібні для здійснення курсу вибраних посадових осіб, а також діяльності, яка асоціюється з розвитком цих курсів”[2]. Державне управління трактується як:

- спільні зусилля певної групи в контексті держави;
- взаємозв’язок трьох гілок влади – законодавчої, виконавчої і судової;
- частина політичного процесу, оскільки виконує важливу роль у формуванні і реалізації державної політики;
- відмінний від приватного стиль управління;
- механізм взаємодії численних приватних груп і окремих індивідів у забезпеченні надання громадських послуг.

Отже, отже *адміністративний менеджмент* є сучасним стилем державного управління, явищем універсальним і притаманним всім державам. Його розуміння в різних країнах є неоднаковим і значною мірою різняться між собою. На його зміст впливають історичний та політичний досвід народу певної країни, рівень його економічного і суспільно-політичного розвитку, національні традиції, ментальність та багато інших факторів.

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

Управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв’язках, відносинах, явищах, процесах наявні свідомий початок, інтерес і знання, цілі й воля, енергія і дії людини. Отже, управління як суспільне явище – це свідома діяльність, свідоме регулювання (впорядкування) суспільних відносин. Управління знаходиться в низці явищ штучної природи, які виникли і розвинулись протягом всієї історії людської цивілізації. Воно утворене людьми з метою свідомої саморегуляції їх життєдіяльності й залежить від стану суспільства, його закономірностей і форм, ідеалів і цінностей, від рівня розвитку й організації людського потенціалу. Управління є необхідною функцією суспільного життя. Його мета – організація спільної діяльності людей, їх окремих груп та організацій, забезпечення координації і взаємодії між ними, а його суть – здійснення керуючого впливу на певні об’єкти.

Аспекти соціальної сутності управління:

1. Суспільство як соціальна організація – це складна самокерована система, що самокерується і постійно перебуває в русі, не може існувати без наявності безперервного управління. Тому управління є способом існування соціальної організації, її іманентний елемент.

2. Управління є особливою соціальною функцією, що виникає з потреби самого суспільства як самокерованої системи і супроводить усю історію суспільства, набираючи політичного характеру та відповідних державних форм в суспільстві соціального розшарування. При аналізі сутності державного управління не можна ігнорувати його політичного аспекту. Але цей фактор не має применшувати загально соціальне призначення управління, відсувати на другий план питання техніки й технології управління, що веде до зниження його ефективності.

3. Кожному типу соціальної організації, конкретно-історичному суспільству притаманні свій зміст, свої специфічні процеси, форми і методи управління. Тому зміст управління не можна відривати від середовища його функціонування.

Державне управління фактично означає управління справами суспільства з метою досягнення юридично визнаних цілей. Однією з ознак та особливістю **державного управління** є те, що воно **здійснює виконавчо-розпорядчу діяльність** з реалізації зазначених цілей в основному здійснюють державний апарат і органи місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень.

Об'єкти управлінської діяльності органів виконавчої влади – суспільні відносини, види діяльності й соціальні ролі, які безпосередньо пов'язані з відтворенням матеріальних і духовних продуктів та соціальних умов життєдіяльності людей.

Існують різні підходи до класифікації об'єктів управління. Залежно від якостей та призначення розрізняють *організаційні, соціальні та інші об'єкти управління*. За рівнями управління розглядаються такі типи об'єктів як *людина, колективи й об'єднання людей, суспільство в цілому*. Відповідно до організаційно-структурного критерію об'єктом державного управління виступають *формально визначені організаційні структури (область, місто, підприємство)*, а за функціональним критерієм – *види діяльності (роздержавлення, інформатизація, приватизація та ін.)*. Відповідно до основних сфер суспільства об'єкти управлінської діяльності державної влади поділяються на такі видові групи: *економічні, соціальні і духовні*.

Об'єктам управлінської діяльності органів публічної влади притаманні такі властивості:

1) *цілеспрямованість*, яка формує основу для аналізу й класифікації об'єктів управління залежно від цілей, що ставляться, зіставлення таких цілей з реальними об'єктивними можливостями;

2) *самоактивність*, яка виражається у здатності до саморуху на основі внутрішніх (власних) спонукальних причин і реалізується шляхом перетворення навколишніх умов і взаємозв'язків, шляхом установлення з ними активної взаємодії, або через пристосування до ситуації;

3) *здатність до самоуправління* своєю життєдіяльністю, своїм розвитком;

4) *адаптивність* до умов і факторів природного й соціального буття;

5) залежність від об'єктивних умов і факторів суспільної життєдіяльності й відтворення їх у своєму функціонуванні й організації.

1.7 Трансформація публічного управління та адміністрування в Україні в контексті Цілей сталого розвитку

За визначенням Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку, «Сталий розвиток — це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» (доповідь «Наше спільне майбутнє», або доповідь Брундтланд, 1987 р.).

Сталим є розвиток, що задовольняє потреби суспільства, не ставлячи під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Тобто в основі лежать права людини на життя та повноцінний розвиток. Це система взаємоузгоджених управлінських, економічних, соціальних, природоохоронних заходів, спрямованих на формування системи суспільних відносин на засадах довіри, партнерства, солідарності, консенсусу, етичних цінностей, безпечного навколишнього середовища, національних джерел духовності.

25 вересня 2015 року держави-члени Організації Об'єднаних Націй погодили 17 Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) в рамках Порядку денного у галузі розвитку на період після 2015 року (рис 1.. ЦСР, побудовані на основі Цілей розвитку тисячоліття – глобальної програми, що реалізовувалася з 2000 до 2015 року, будуть орієнтиром до 2030 року у впровадженні засад сталого розвитку на глобальному рівні. В усіх ЦСР є завдання, що прямо чи опосередковано пов'язані з повсякденною роботою органів виконавчої влади і місцевого самоврядування.

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ Сталого Розвитку



Рис. 1.5 Глобальні цілі сталого розвитку

В Україні у процесі визначення Цілей сталого розвитку, відповідних завдань та показників на довгострокову перспективу необхідно враховувати

глобальні орієнтири розвитку, принципи сталого розвитку та суспільну думку щодо бачення майбутнього розвитку. Світовий досвід свідчить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями підтримки економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Для досягнення довгострокових цілей необхідно послідовно виконувати визначені коротко та середньострокові завдання. Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління, викорінення корупції, суспільна підтримка. Відповідно належне ефективне управління, чесна та прозора влада, участь населення у прийнятті рішень та контролюванні їх виконання, мають враховуватись при формулюванні стратегічних цілей.

Відтак, пріоритетними завданнями щодо досягнення ЦСР є:

1. Приведення стратегічних документів соціально-економічного розвитку (галузеві стратегії, стратегії розвитку областей, міст, ОТГ) у відповідність до ЦСР України.

2. Встановлення чітких вимірюваних показників досягнення цілей та завдань в рамках реалізації таких стратегій відповідно до індикаторів, встановлених у ЦСР України.

3. Забезпечення інклюзивності процесу – широке залучення до реалізації ЦСР приватного бізнесу та суспільства, партнерство на міжнародному рівні.

4. Забезпечення ефективного управління розвитком територій; підвищення інституційної спроможності публічної влади та бізнесу, обізнаності суспільства з цих питань.

Наприклад, сформульована глобальна ціль ЦСР-11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів» для України адаптована як ЦСР-11 «Сталий розвиток міст і громад», що є дуже узагальненим, порівняно із змістовним навантаженням глобальної цілі. Безумовно, всі цілі взаємопов'язані між собою та впливають одна на одну, але на сучасному етапі ЦСР-11 має безпосередній односторонній вплив на ефективність і результати впровадження багатьох інших. Саме на локальному рівні безпосередньо вирішуються питання добробуту, здоров'я, освіти, екологічних, соціальних, побутових та інших умов мешканців міст і громад. Більшість дослідників зазначає, що сталий розвиток повинен бути збалансованим розвитком екологічної, економічної та соціальної сфер життєдіяльності суспільства. В сучасних умовах більшої уваги потребує розмежування повноважень між органами публічного управління, підвищення відповідального становища органів місцевого самоврядування за наслідки управління і прийняття управлінських рішень, активного розвитку державно-приватного партнерства тощо. Реалізація соціальних, економічних та екологічних аспектів сталого розвитку, і тим самим, покращення якості життя населення можливо за умови концентрації влади на базовому рівні. Тобто, коли органи місцевого самоврядування мають можливість витратити значні бюджетні кошти конкретного села, селища, міста на розвиток інфраструктури та сфери послуг за принципом

субсидіарності; а також фінансувати наукові проекти та розробки науковців і фахівців з конкретних напрямів, у т.ч. спільних з міжнародними організаціями й установами, які в майбутньому компенсують ці втрати позитивним ефектом.

Серед основних принципів, на яких має ґрунтуватися концепція сталого розвитку на місцевому рівні, можна виділити такі : – керований та стратегічний типи місцевого розвитку – з урахуванням не тільки сучасних, а й потенційних потреб територіальної громади; – відносність обмежень, які існують у сфері використання природного потенціалу, що пов'язане із сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також зі здатністю біосфери до самовідновлення; – соціальна справедливість розподілу та вживання благ, зокрема: запобігання надмірному використанню ресурсів, досягнення рівноваги між використанням ресурсів та екологічними можливостями території, забезпечення енергозбереження та енерговідновлення; – інтеграція інноваційної, стратегічної та проектної діяльності на місцевому рівні для підвищення ефективності та результативності управління у сфері забезпечення сталого розвитку територіальної громади. З огляду на це, забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні зумовлює необхідність збалансованого вирішення соціальних та економічних завдань території за умови збереження здорового стану навколишнього середовища та природно-ресурсного потенціалу. Варто зазначити, що базовими елементами сталого розвитку територіальних громад є раціональне використання наявних на її території усіх видів ресурсів, збереження довкілля та реалізація інноваційних проектів, котрі забезпечили б такий розвиток промисловості, сільського господарства, туризму, освіти і культури, який, задовольняючи сучасні потреби громади, не загрожував би можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Відповідно до ЦСР-11 визначено наступні індикатори: 1. Коефіцієнт платоспроможності позичальника. 2. Частка відмов позичальникам іпотечних кредитів у загальному обсязі запитів на отримання кредитів з невідповідністю коефіцієнту платоспроможності. 3. Частка регіонів, що затвердили і впроваджують регіональні стратегії розвитку та плани заходів з їх реалізації, розроблені за участю громадськості. 4. Кількість об'єктів культурної та природної спадщини, які включені до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. 5. Кількість пам'яток національного значення, включених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України. 6. Площа природно-заповідного фонду загальнодержавного значення. 7. Рівень реконструкції загальнодержавної системи централізованого оповіщення населення. 8. Обсяг викидів у атмосферне повітря забруднюючих речовин. 9. Сумарний обсяг викидів в атмосферне повітря забруднюючих речовин від стаціонарних джерел, умовно приведений до оксиду вуглецю з урахуванням відносної агресивності основних забруднювачів. 10. Сумарний обсяг викидів у атмосферне повітря забруднюючих речовин від пересувних джерел, умовно приведений до оксиду вуглецю з урахуванням відносної агресивності основних забруднювачів. 11. Кількість міст, в яких середньодобові

концентрації основних забруднюючих речовин в атмосферному повітрі перевищують середньодобові гранично допустимі концентрації. 12. Кількість робочих місць у сфері туризму (середньооблікова кількість штатних працівників колективних засобів розміщування та суб'єктів туристичної діяльності України).

Даний перелік індикаторів враховує досвід і положення методологій оцінки сталого і збалансованого розвитку громад, розроблених ООН, Організацією економічного співробітництва та розвитку та інших інституцій.

Україна віддана цінностям та цілям, визначеним у Порядку денному в галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Цілі сталого розвитку (ЦСР) інтегровані в державну політику на засадах «нікого не залишити осторонь». Результатом інклюзивного процесу адаптації ЦСР для України з урахуванням специфіки національного розвитку стала система ЦСР, яка складається із 86 завдань зі 183 показниками для моніторингу.

Бачення трансформаційних процесів в Україні протягом наступного десятиліття Економічний вимір: передбачається посилення партнерства держави та бізнесу у сфері розвитку науки та впровадження інновацій, оновлення пріоритетів науково-технічної та інноваційної діяльності в інтересах ЦСР, впровадження засад (принципів) циркулярної економіки; реалізація інфраструктурних проектів; зростання ступеню переробки та продуктивності в аграрно-промисловому комплексі; здійснення структурних зрушень в економіці та промисловості шляхом диверсифікації, цифрової трансформації та ефективного управління ресурсами; створення на цій основі нових гідних робочих місць. Соціальний вимір: послідовні дії в рамках реформ, що здійснюються Україною (реформи освіти, системи охорони здоров'я та децентралізації), мають підвищити рівень життя населення та зменшити нерівність у всіх її проявах. Першочерговим завданням є зменшення багатовимірної бідності, зростання середньої тривалості життя та забезпечення якісної освіти як основи людського капіталу та запоруки сталого розвитку. Екологічний вимір: дії передбачають зміни у екологічній політиці, розбудову системи управління відходами відповідно до європейських стандартів, припинення виснажливого використання земельних, лісових і водних ресурсів. Ефективне управління: дії спрямовуватимуться на утвердження верховенства права, перезавантаження управління як результат формування прозорої та справедливої системи соціальних ліфтів, підвищення ефективності дій органів державної влади та місцевого самоврядування. Для України важливим є дотримання прав людини та прав дитини. Важливо забезпечити гендерну рівність та сформувати суспільну нетерпимість до корупції у різних її проявах.

1.11 Особливості публічного адміністрування в умовах воєнного стану

За останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь: криза, революція, пандемія, війна. Всі вони стали загрозами для держави загалом і

вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування, яке стало новою парадигмою державного управління. Адже завданням публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та подальшого розвитку держави, але і пошук найбільш оптимального, з точки зору економії ресурсів, вектору цього розвитку.

Саме публічне адміністрування передбачає «функціонування універсального організаційно-правового механізму виявлення, узгодження і реалізації суспільних потреб та інтересів, формування прав та обов'язків учасників суспільних процесів та їх взаємовідносини в правовому полі». Публічне управління покликано здійснювати практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення. Загалом, сьогодні можна говорити про «широке» і «вузьке» розуміння публічного управління. В широкому сенсі, під публічним управлінням розуміють сукупність усіх видів діяльності держави, у вузькому – діяльність, що здійснюється у сфері виконавчої влади.

В умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах. Пристосовуючи формат роботи для збереження власного життя та найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків. Серед ключових факторів, які сьогодні сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління можна виокремити: – впровадження можливості організації віддаленої роботи публічного службовця; – спрощення процедури прийому на роботу нових спеціалістів; – залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях; – організація підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом на роботі в реаліях війни. Позитивний вплив на сучасне функціонування публічного управління в Україні здійснили і проведені раніше децентралізаційні процеси, які забезпечують розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування, надали громадам можливість самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати якість наданих публічних послуг.

Самостійне опрацювання:

1.8. Міждисциплінарний характер теорії публічно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту.

1.9. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

1.10. Місце і роль адміністративного менеджменту в управлінні організацією для досягнення цілей.

ТЕМА 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

2.1. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS.

2.2. Основні категорії адміністративного менеджменту.

2.3. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

2.4 Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера- адміністратора.

2.5. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту.

2.6. Функції адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту, технологія, методи, управлінські рішення.

2.7. Публічне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Сутність законності в державному управлінні. Державна влада. Взаємозв'язок виконавчої, законодавчої та судової влади. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади. Відмінності між державним управлінням та господарською діяльністю.

2.8 Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

2.9. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера- адміністратора

2.10. Сутність, зміст, основні категорії та специфіка публічного управління. Елементарна система публічного управління. Зміст понять “державна установа”, “державне підприємство”, «державна служба», “публічна служба”. Принципи публічного управління.

2.1 Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS

Система адміністративного управління – Administrative Management System (AMS) – є основою ефективного управління для будь-яких компаній світу. На думку багатьох експертів, усі великі, середні і малі компанії на Заході й в Азії, у тому числі такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW, Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-Cola, McDonald's, у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління.

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

Дана система є базисною, значно спрощує процес управління й істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного управління дозволяє істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість і

конкурентоспроможність. Підвищується довгострокова конкурентоспроможність підприємств без суттєвих вкладень у модернізацію виробництва.

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

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

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

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

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

ПІДСИСТЕМА I: Система адміністративного управління підприємством "Організаційна система управління"

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

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

Складові частини організаційної системи:

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

Принципи регулювання виробничих відносин:

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

ПІДСИСТЕМА II: Система адміністративного управління персоналом
"Раціональна модель трудових відносин"

Раціональна модель трудових відносин відповідає на питання:

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

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

Складові частини Раціональної моделі трудових відносин:

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

Принципи регулювання трудових відносин:

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

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

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

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

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

2.2 Основні категорії адміністративного менеджменту

Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту.

- **Адміністративний менеджмент** – один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядницькі форми управління.
- **Адміністративний менеджмент** – це розробка і прийняття управлінських рішень, розподіл завдань між виконавцями і контроль їх виконання.
- **Адміністративний менеджмент** – специфічна категорія і вид діяльності, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій. Структурованість відносин у рамках таких організацій є специфічною відмінністю адміністративного управління як діяльності.

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

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

У процесі наступної еволюції адміністративного менеджменту позначилися його додаткові риси, що відрізняють сьогодні сучасний адміністративний менеджмент від адміністративного менеджменту часів формування класичної або адміністративної школи.

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

Відповідно до цього в теорії і практиці адміністративного менеджменту виділяється два основних напрямки: розробка раціональної системи управління організацією; побудова структури організації.

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

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

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

3) Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, на упорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей (оскільки бізнес-організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття і забезпечення при необхідності примусового виконання нормативно-правових актів. Мова може йти лише про взаємовигідні договірні взаємини підприємства з зовнішніми суб'єктами, дотримання законодавства і своїх зобов'язань перед державою, соціальної відповідальності підприємством). У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, що спрямовується за межі відповідного органу і регулює визначені суспільні відносини, так і управлінську діяльність, що носить внутрішньоорганізаційний характер і спрямована на регулювання адміністративно-правових і трудових відносин усередині органу публічної влади.

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

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

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

Суб'єктом адміністративного менеджменту є адміністрація підприємства в цілому, а не окремий керівник. (Керівник, у свою чергу, є суб'єктом адміністративної діяльності, зміст якої складає виконання організаційно-розпорядницьких функцій). У загальному значенні під адміністрацією підприємства розуміється його керівний склад.

Об'єктами управління в загальному випадку є:

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

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

Вплив суб'єкта адміністративного управління на об'єкт являє собою **процес адміністративного менеджменту** і здійснюється шляхом виконання суб'єктом адміністративної функції за допомогою використання визначених адміністративно-управлінських технологій і адміністративних методів управління

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

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

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

Основою для реалізації адміністративно-управлінських технологій є:

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

Своє вираження адміністративно-управлінські технології знаходять у **конкретних управлінських рішеннях**, прийнятих колегіально (радою акціонерів, правлінням і т.д.) або одноосібно відповідним керівником.

2.3. Адміністрація як орган адміністративного управління і суб'єкт адміністративного менеджменту

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

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

Існують різні точки зору щодо співвідношення понять адміністрації і менеджменту підприємства. Ряд дослідників і практиків відносить до адміністрації керівників усіх рівнів, що перекликається зі складом менеджменту підприємства. Однак, слід погодитися з підходом, відповідно до якого існують розходження між складом адміністрації і менеджменту підприємства:

- в адміністрацію підприємства входять не всі керівники: ні офіційно, ні неформально до складу адміністрації не входить ряд лінійних і функціональних керівників середнього і практично всі керівники виробничих і управлінських підрозділів нижнього рівня;
- до складу адміністрації підприємства входять усі фахівці і виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління;
- керівники верхнього і частково середнього рівнів входять до складу як менеджменту, так і адміністрації підприємства.

Адміністрація підприємства – це вище керівництво, керівники підрозділів підприємства, їх заступники, що мають право приймати рішення:

1. До **вищого керівництва** відносяться перші керівники (директор, генеральний директор, начальник, керуючий та їх заступники, президент, віце-президент і т.д.).

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

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

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

Власник наймає адміністрацію для створення, а потім для управління належного йому підприємства.

Саме **адміністрація**, гіпотетично представлена як **найбільш узагальнений суб'єкт управлінського процесу**, виконує досить необхідну задачу - **закладає основи організаційної діяльності в сфері управління** (незалежно від того, яка формальна організація мається на увазі).

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

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

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

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

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

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

Адміністрування припускає наявність у підприємстві:

- систематизованого зведення положень, регламентів і правил (паket документів, що розподіляють і регламентують права, обов'язки і відповідальність підрозділів і співробітників підприємства);
- основних підходів, принципів, порядків (паket штатних процедур функціонування підрозділів і співробітників підприємства, що забезпечує досягнення поставлених цілей), якими постійно керується управлінський персонал підприємства у своїй практичній діяльності.

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

Комплекс установчих документів і внутрішніх положень, затверджених структур і процедур, діючих регламентів і правил підприємства формує основи встановлення і досягнення його цілей. Стабільність його складу й адекватність змісту створює необхідні методичні умови для швидкої й ефективної адаптації кожного нового фахівця, у тому числі і менеджера. Разом з тим можливість модифікації адміністративного комплексу дозволяє врахувати особливості бізнесу, специфіку підприємства й індивідуальні якості менеджера. У реальних умовах у залежності від статуту, форми й інших визначальних факторів у підприємстві формується досить різноманітний склад і відповідний зміст адміністрування.

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

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

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

Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. У процесі управління менеджери виконують

функції, необхідні для вирішення задач підприємства – адміністративні функції.

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

Таблиця 2.1 – Зміст функції адміністрування

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

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

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольно-оцінні);
- аналітико-конструктивні операції (аналітичні, конструктивні);
- інформаційно-технічні операції (первинно-рахункові й облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні і формально-логічні).

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

Менеджер-адміністратор повинен:

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

2. 5. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту

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

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

З позицій процесного підходу управління (адміністративна функція) розглядається як **безперервна серія взаємозалежних управлінських функцій**. Причому кожна управлінська функція у свою чергу складається із серії взаємозалежних дій.

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

1) **Планування**. Складання плану завжди розглядають як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконане. Керівництву підприємства слід знайти відповіді на такі запитання: у якому стані знаходиться підприємство у деякий конкретний момент (оцінити слабкі та сильні сторони підприємства у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів); які цілі стоять перед підприємством (оцінити можливості та загрози: конкуренцію, екологічні умови, постачання тощо); як досягти цілей.

2) **Організація**. Як тільки план складено, потрібно підготувати і забезпечити його виконання.

3) **Мотивація**. Найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлегли виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє. Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей підприємства.

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

Ці функції об'єднані **двома сполучними процесами**: 1) комунікаціями; та 2) прийняттям рішень.

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

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

контролювати. Прийняття рішень керівником становить основний зміст його діяльності.

2.6. Функції адміністративного менеджменту

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

Функції управління, знаходячись у визначеному взаємозв'язку (визначеному круговороті), складають **цикл менеджменту**. Жодну з них не викинеш з управлінського ланцюга. За плануванням слідує організація, далі мотивація і контроль, що у свою чергу дає імпульси для подальшого планування і корекції виконання усіх функцій управління.

Здійснення первинних функцій і об'єднуючих їх сполучних процесів **уможливлює координацію спільної діяльності персоналу**. У ролі координаторів спільної діяльності персоналу виступають керівники вищої, середньої і низової ланок управління. Керівники безпосередньо приймають рішення в рамках наданої їм компетенції, пов'язуючи і координуючи процес управління.

Управління (за А.Файодем, адміністративна функція) стає реальністю, якщо виконується **функція координації**, тобто забезпечується узгоджене спільне виконання персоналом всіх інших суттєвих функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової й ін.). Якщо цього немає, то діяльність адміністрації є незадовільною, тому що адміністративна функція належним чином не реалізується.

Функція координації складає суть управління (адміністрування), є його головною відмітною ознакою.

У реалізації процесу управління бере участь адміністрація (керівники вищої, середньої і низової ланок, їх заступники), а також професіонали, фахівці і технічні працівники, що поряд з технічними, комерційними, фінансовими, обліковими й іншими операціями (роботами) виконують визначені адміністративні операції (роботи). Тому процес управління носить груповий характер.

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

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

Адміністративні операції, що пов'язують ці складові (комунікаційні операції й операції, що відносяться до прийняття рішень), не можна віднести тільки до якої-небудь визначеної стадії управлінського циклу, тому вони

виділяються (групуються окремо) *як всі інші операції*, не віднесені ні до однієї зі стадій управлінського циклу.

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

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

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

по-перше, напрямок управлінського впливу або регулювання (родова ознака класифікації);

по-друге, предмет управлінського впливу або регулювання (видова ознака класифікації).

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

1) спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його задач;

2) забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні .

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

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

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

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

Підфункції конкретних (специфічних) функцій називають **спеціальними** (наприклад, спеціальною функцією управління основним виробництвом є оперативно-календарне планування).

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

2.7. Публічне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Сутність законності в державному управлінні. Державна влада. Взаємозв'язок виконавчої, законодавчої та судової влади. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади. Відмінності між державним управлінням та господарською діяльністю.

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

*Управління є досить складне суспільне явище, яке наука трактує як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм, досягнення їх мети. Управління притаманне лише складним соціальним і несоціальним динамічним системам, атрибутом яких є **самоуправління** – здатність до впорядкування системи, приведення її у відповідність до об'єктивної закономірності, що діє в даному середовищі, до оптимізації функціонування системи.*

Управління здійснюється в системах, здатних переходити з одного стану в інший. Цей процес забезпечує стабілізацію і розвиток системи, збереження її якісної визначеності, підтримання динамічної взаємодії з середовищем. Оскільки такі системи функціонують в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, завдання управління полягає в тому, щоб якомога доцільніше і більш оперативно реагувати на ці зміни, що забезпечується своєчасною перебудовою функціональної та організаційної структур системи відповідно до притаманних їй закономірностей і тенденцій.

Система – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов’язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об’єктів та ін.), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність [33, с.25, 32].

Система управління – сукупність взаємопов’язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління [30, с.186].

Система державного управління за своїм змістом охоплює такі елементи, як: *системоутворюючий фактор* (конституційно визначені цілі суспільства та держави) – *суб’єкти управління* (управляючу систему) – *взаємодію* (управлінську діяльність/процес) – *суспільну систему* (об’єкти управління), тобто сфери і галузі суспільного життя [16, с.339].

У науковій літературі здобуло визнання трактування управління як поняття, що характеризує впорядкування взаємодії певної множини елементів або складових природи, суспільства, самої людини. Тобто управління – це структура й функції з упорядкування, збереження і цілеспрямованого розвитку системи. Це унормовуючий процес, що підтримує систему в наперед заданому якісному й кількісному стані або переводить її в новий.

Наука розглядає суспільство як цілісну, складну, динамічну самокеровану систему, розвиток якої підпорядкований об’єктивно діючим законам. Як складна система суспільство, у свою чергу, складається із підсистем різного роду (класи і нації, професійні, вікові та інші соціальні групи і прошарки, трудові колективи, громадські організації та ін.) і розвивається під впливом механізмів соціальної регуляції.

Управління зазвичай здійснюється в системах “людина – техніка”, “людина – технологія”, “людина – природа”, “людина – техніка (технологія) – природа” та ін., але відбувається це саме тому, що в них первинною, “керуючою” складовою виступає людина, та й створені вони з метою обслуговування інтересів саме людини. Будь-яка система, будь-яке явище і речовина природи набувають для людини сенс тільки в разі співвідношення їх з потребами, інтересами і цілями життєдіяльності людини. Тому управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв’язках, відносинах, явищах, процесах наявні свідомий початок, інтерес і знання, цілі й воля,

енергія і дії людини. Отже, *управління як суспільне явище* – це *свідома діяльність, свідоме регулювання (впорядкування) суспільних відносин*.

Управління знаходиться в низці явищ “другої” (штучної) природи, які виникли і розвинулись протягом всієї історії людської цивілізації. Воно утворене людьми з метою свідомої саморегуляції їх життєдіяльності й залежить від стану суспільства, його закономірностей і форм, ідеалів і цінностей, від рівня розвитку й організації людського потенціалу.

Розглядаючи сутність суспільного управління, неможливо обминути такий суспільний інститут, таку категорію як “держава”.

Вирізняють наступні *типові ознаки, що характеризують державу* та її управлінську взаємодію із суспільством:

1. *Держава розглядається як юридичний взаємозв'язок людей, які живуть на певній території*. Вона належить усім її громадянам, а не тим, хто очолює її органи влади. Тим самим держава не ототожнюється з державною владою і її апаратом. У демократичних правових державах народ вважається джерелом і носієм державності та володіє правом на зміну будь-якої влади і її конкретних осіб. Збереження і зміцнення держави є щонайпершою умовою забезпечення вільної і раціональної життєдіяльності відповідного співтовариства людей. А її ослаблення і руйнування є втратою або обмеженням свободи та раціональності.

2. *Держава є формою суспільства*, за допомогою якої воно стає впорядкованим, сталим та розвивається. Тому, держава має спиратися на всі форми власності та обслуговувати всі соціальні прошарки населення. Тобто приватна власність не може бути єдиною формою власності в державі, а надання державних послуг не може бути елітарним. Значення держави полягає в тому, що вона за допомогою (в т.ч.) юридичних засобів надає рівні права, свободи та можливості для своїх громадян. Тим самим держава за напрямками своєї діяльності надає соціальні послуги всьому суспільству.

3. *Держава має керуватися правовими нормами* сама та запроваджувати принципи справедливості, гуманізму, правди і порядку. Особливого значення набуває чіткий поділ влади по горизонталі та вертикалі, за якого ніхто б не міг узурпувати владу, що належить всім громадянам спільно, а не комусь окремо. У цьому аспекті призначення держави полягає в тому, щоб забезпечити правове регулювання суспільних процесів і необхідний людям режим законності.

4. *Держава становить собою механізм віддзеркалення та забезпечення спільних для всіх, інтегрованих потреб, інтересів і цілей життєдіяльності людей, які мають єдине громадянство*. У зв'язку з цим держава виступає механізмом збереження та розвитку цілісності, організованості й упорядкованості суспільства.

5. *Підвищення ролі держави у вирішенні сучасних проблем глобалізації та інші питань планетарної життєдіяльності людини, що вимагає застосування системної методології пізнання і практики, забезпечення цілісності та узгодженості інтеграційних процесів у суспільстві*. Можна умовно виокремити два рівні регуляції суспільних процесів, а саме:

приватний – праця на рівні умов громадянського суспільства, де, власне і відбувається самореалізація індивідуума (підприємництво, вільний обмін результатами діяльності); *публічний* (державно-правовий), за допомогою якого підтримуються цілісність і гармонійність суспільства, а також взаємовигідна міждержавна кооперація.

6. *Держава* через власні механізми та апарат забезпечує здійснення своїх конституційно визначених завдань і функцій.

7. *Держава* виступає як система представлення спільноти людей на світовій арені у взаємовідносинах з іншими країнами та народами.

3-поміж низки ознак, які характеризують державне управління його розглядають і як виконавчо-розпорядчу діяльність з реалізації зазначених цілей в основному здійснюють державний апарат і органи місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень.

Сутність законності в державному управлінні.

Законність у державному управлінні:

1) система юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними їм державними структурами, яка покликана забезпечувати практичну реалізацію законів та інших правових актів;

2) метод і режим діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування .

Сутність законності полягає у фактичному виконанні закону своєї ролі в житті держави, суспільства і конкретної людини. З цією метою законність має:

бути однаково зрозумілою і здійснюваною повсюдно, різними людьми і організаційними структурами і в різних життєвих обставинах;

бути універсальною, тобто бути єдиною і охоплювати всю державу, всі структури державного управління і місцевого самоврядування; однаково стосуватись всіх і бути однаково обов'язковою для кожного в державі, причому на всій її території і при реалізації будь-яких приватних і суспільних відносин, що підлягають законодавчому регулюванню;

поширюватися на органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державних службовців, громадські структури і громадян;

забезпечувати рівність у правовідносинах сторін;

забезпечуватись публікацією закону (неопубліковані закони не застосовуються);

бути гарантованою і стійкою, що досягається через спеціальні заходи забезпечення законності.

Держава як носій влади виконує в суспільстві низку впорядковуючих функцій: встановлює закони, домагається їх дотримання, збирає податки, відповідає за громадський порядок і суспільну безпеку, влаштовує системи суспільного життєзабезпечення і керує ними.

Державна влада:

інструмент забезпечення існування держави та досягнення її цілей, її обов'язковий атрибут [14, с.48];

вид публічної політичної влади, що здійснюється державою та її органами, здатність держави підпорядковувати своїй волі поведінку людей та діяльність об'єднань, що знаходяться на її території;

політико-правове явище, сутність якого полягає в тому, що виражаючи хоча б формально волю всіх громадян держави, вона (влада) здійснює спрямовуючий, організуючий, регулюючий вплив на суспільство.

Державну владу поділяють на так звані "гілки" – законодавчу, виконавчу і судову. *Спільним між гілками державної влади є те, що вони:*

впливають на процеси в суспільстві, зокрема на поведінку будь-яких соціальних груп та людей, за допомогою спеціальних органів та установ;

є складовими частинами єдиного механізму державної влади.

До об'єктів державної влади відносять соціальні процеси, ресурси, соціальні організації, суспільство в цілому та ін. Об'єктами державної влади є системи, на які спрямовується владний вплив суб'єктів державної влади. Безпосередніми об'єктами, на які справляє вплив той чи інший суб'єкт державної влади, є підпорядковані йому галузі державного управління.

Відмінності між державним управлінням та господарською діяльністю

Критерії	Державне управління	Господарська діяльність
Спрямованість діяльності	Забезпечення реалізації важливих суспільних потреб	Отримання прибутку
Мотивація і оцінка ефективності	Ступінь впорядкування суспільних відносин	Прибутковість
Правове поле	Жорстке дотримання положень законів, нормативно-правових актів, інструкцій, приписів	Діяльність в полі "все що не заборонено законом"

Державне управління:

цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом запровадження державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією;

організуючий, спрямовуючий, координуючий та контролюючий вплив, діяння суб'єкта державного управління, спрямоване на об'єкт державного управління;

практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу;

підзаконна діяльність органів виконавчої влади, спрямована на практичну організацію нормального життя суспільства і забезпечення

особистої безпеки громадян, створення умов для їх матеріального, культурного та духовного розвитку.

Основні *рис* державного управління, які розкривають його зміст і сутність:

державне управління завжди є певною організуючою діяльністю, в результаті якої виникають конкретні, управлінські за своїм змістом відносини;

необхідною умовою виникнення управлінських відносин є наявність суб'єкта управління, тобто органа державної влади, органа місцевого самоврядування чи посадової особи, які наділені владними повноваженнями щодо здійснення державного управління;

тип відносин, які виникають між суб'єктом та об'єктами державного управління, є завжди державно-владним, причому державно-владними повноваженнями наділена завжди одна сторона – суб'єкт управління, а на долю об'єктів управління залишається виконання наказів, розпоряджень та інших нормативних документів, що надходять від суб'єкта;

організуюча діяльність державно-владного типу полягає у виконанні та розпорядництві щодо вимог законів, тобто є підзаконною, ґрунтується на чинному законодавстві;

державне управління здійснюється у правовому полі чинного законодавства, а отже, у випадку порушення останнього настає юридична відповідальність;

жоден орган державної влади не визначає самостійно основні цілі свого існування і діяльності. Ці цілі встановлюються для органу “ззовні”, зазвичай правовими приписами, виданими органами вищого організаційно-правового статусу. Тому орган не може “відмовитись” від досягнення поставлених перед ним цілей, тоді як індивід сам визначає мету своєї діяльності і при відповідних обставинах може відмовитись від її досягнення;

специфіку діяльності органів державної влади становить можливість забезпечити підлеглисть шляхом застосування державного примусу;

державному управлінню притаманна організаційна єдність при одночасному охопленні великої кількості спеціальних проблем;

“продукція” органу державної влади має особливий характер, що обумовлює складність визначення продуктивності та ефективності його роботи. Наприклад, важко визначити цінність такого «виробництва», як підготовка статті, відповіді на звернення громадян тощо. Якщо для приватного сектора прибуток є основним мірилом успіху, то орган державної влади за відсутності мотиву прибутку не має чіткого вичерпного мірила чи стандарту, за яким можна судити про результати його діяльності;

державні процеси вимагають прозорості та більшої відкритості при ухваленні рішень і припускають істотніше втручання й увагу з боку громадськості, тоді як процеси ухвалення рішень у приватному управлінні менш відкриті для зовнішнього впливу.

Основні категорії державного управління: суб'єкт державного управління; об'єкт державного управління; державно-управлінські

відносини; принципи державного управління; цілі державного управління; функції державного управління; форми державного управління; методи державного управління; організаційна структура державного управління; державно-управлінська діяльність.

Ці категорії конкретизуються низкою інших понять. Наприклад, “суб’єкт державного управління”: апарат державного управління; орган державного управління; державний службовець.

Специфіка державного управління полягає в тому, що воно:

1) у своєму здійсненні опирається на владу – організовану силу суспільства, здатну до примусу, а її вплив закріплений правовими нормами характер, витокami якого є державна воля;

2) поширює свій вплив на все суспільство, піддаючи управлінській дії його найважливіші явища, процеси та взаємозв’язки;

3) діє системно, поєднуючи функціонування таких структур, як державний апарат управління і публічні прояви суспільства.

Управління – складне, багатогранне явище, характерною рисою якого є протиріччя. Управління спрямоване на поєднання “інтересів” конкретної керованої системи, під якою розуміють модель будь-якого світогляду, явища, процесу, предмету або об’єкту.

Вирізняють *елементарні (прості)* і *складні системи державного управління*. Структурну побудову елементарної (простої) системи державного управління зображено нижче на рисунку.

СХЕМА ЕЛЕМЕНТАРНОЇ (ПРОСТОЇ) СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Xб			бажані характеристики (показники якостей);
Xр			реальні характеристики;
Вх			відхилення;
U			управлінські рішення;
®			зворотній зв’язок

Функціонування елементарної системи управління здійснюється наступним чином: На основі мети (М), яку прагнемо досягти, формують бажані характеристики (показники якостей – Xб). Бажані характеристики порівнюють з реальними характеристиками (Xр) про стан об’єкта управління та визначають їх невідповідність $E = Xб - Xр$. Органи управління формують управлінські рішення (U), які спрямовані на усунення невідповідності (E 0), тобто на досягнення об’єктом управління бажаних характеристик ($Xр = Xб$). Визначення реальних характеристик (показників якостей) здійснюється за результатами зібраної інформації про стан об’єкта управління. Таким чином, елементарна система управління може розглядатися як певна структурна система початком якої є мета, а кінцевим результатом – бажаний стан об’єкту управління.

Складна система державного управління складається з окремих елементарних систем, в яких закінчення однієї елементарної системи розглядається як початок іншої елементарної системи.

Притаманні риси системи: самоорганізація, саморегулювання і стійкість.

Завданням державного управління у контексті викладеного вище є спрямованість на збереження стабільності системи з одночасним пошуком нових альтернатив. Поспішне та необґрунтоване прийняття важливого, стратегічного рішення варіанту може призвести до негативних наслідків.

Державна установа: різновид організації здебільше невиробничого характеру (установи освіти, культури, охорони здоров'я та ін.), яка має соціальні цінності та виконує соціально-культурні чи адміністративно-політичні функції в суспільстві. Державна установа створюється відповідно до законів чи інших нормативно-правових актів [35, с.28];

складова державно-управлінського апарату, яка здійснює функції державної влади у притаманних йому організаційно-правових формах та наділена державно-владними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії відповідно до закону [29].

Державне підприємство: різновид організації, що здійснює економічну діяльність на основі державної власності ;

підприємство, основні засоби якого є державною власністю, а керівників призначають або наймають за контрактом органи державної влади.

На відміну від державного органу, державна установа і державне підприємство:

не мають державно-владних повноважень;

не виступають від імені держави;

виступають частиною механізму, а не апарату держави;

мають певні права і обов'язки щодо створення матеріальних і духовних благ, а не компетенцію з реалізації функцій держави.

Державне підприємство ®	Є суб'єктом господарювання з правами юридичної особи
Засноване на державній власності	Володіє майном, що належить йому на праві повного господарського відання
майно органів державної влади і управління: 1) оборонні об'єкти; 2) енергетична система; 3) система транспорту загального користування; 4) республіканські банки; 5) кошти республіканського бюджету; 6) страхові, резервні та інші фонди; 7) система зв'язку та її функції, що мають загальнодержавне значення; 8) окремі види підприємств і народногосподарських комплексів; 9) культурні та історичні цінності; 10) вищі й середні навчальні заклади;	

11) інше майно, що становить матеріальну основу суверенітету України і забезпечує її економічний та соціальний розвиток

Перелік видів підприємств, діяльність яких пов'язана з надзвичайними суспільними інтересами, визначаються Кабінетом Міністрів України і затверджуються Верховною Радою України

Державна служба – це професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів

Публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування.

Принцип державного управління:

прояв закономірностей, відношення або взаємозв'язків суспільно-політичного характеру й інших елементів державного управління, викладені у вигляді певного наукового положення, що застосовується в теоретичній і практичній діяльності людей у сфері державного управління;

об'єктивні закономірності і відносини суспільно-політичної природи, що визначають зміст, організаційну структуру та життєдіяльність компонентів державного управління, які виступають у виді наукових положень, закріплених правом, і застосовуються в державно-управлінській діяльності;

закономірності, відносини, взаємозв'язки, керівні засади, на яких ґрунтуються його організація та здійснення і які можуть бути сформульовані в певні правила.

Найбільш відомі ***принципи державного управління:***

- об'єктивності;
- універсальності;
- демократизму;
- поділу влади;
- централізації та децентралізації;
- законності;
- науковості і випереджувального стану;
- оптимізації управління.

В окремі групи можна виокремити:

структурні принципи державного управління – структурно-цільові; структурно-функціональні; структурно-організаційні; структурно-процесуальні;

загальні принципи державного управління – принцип єдності економіки та політики; принцип поєднання загальнодержавних та місцевих інтересів та ін.

ТЕМА 3. Наукові підходи до управління в адміністративній системі

3.1 Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

3.2 Менеджмент як вид професійної діяльності

3.3 Менеджмент як система наукових знань

3.4 Розвиток науки управління

3.5 Основні характеристики сучасного менеджменту у системі знань

3.6 Концепція регулярного менеджменту і бізнес-інжинирингу.

3.7 Гуманістичний напрям у менеджменті.

3.8 Наукові підходи до управління. Системний підхід. Ситуаційний підхід. Процесний підхід.

3.9 Поняття процесу управління, його елементи

3.10 Концепції ефективного адміністрування. Емпіричний підхід. Підхід з точки зору поведінки людини. Підхід з точки зору соціальної системи. Підхід з точки зору теорії прийняття рішень. Математичний підхід. Операційний підхід.

3.11 Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування. Перехід державного управління до моделі «good governance» - добросчесне врядування. Основні моделі публічного адміністрування: «Old Public Management», «New Public Management», «Good Governance». Менеджералізм і неоменеджералізм у державному управлінні. Модель DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери). Механізми та технології управління адміністративним процесом

3.1 Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду **менеджмент** – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; управління маркетингом.

Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

Керування – управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку органу публічної влади і спостереження за загальним станом справ.

Адміністрування – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху.

У менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

1) одні вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей (головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними);

3) ще одна точка зору, менеджмент – процес прийняття раціональних рішень.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу.

Робота менеджерів саме і полягає в тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації.

Як же менеджери досягають цього?

– у процесі виконання основних функцій менеджменту:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивування;
- 4) контроль.

Зазначені функції менеджменту виконуються в певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту». Комунікація та прийняття рішень вважаються пов'язаними процесами, оскільки вони потрібні для реалізації всіх основних функцій.

3.2 Менеджмент як вид професійної діяльності

Менеджмент часто розглядається і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

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

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду і наділена повноваженнями і приймає рішення за певними видами діяльності організації, яка функціонує в ринкових умовах.

Розрізняють наступні сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

В залежності від того, скількома компонентами організації управляє менеджер розрізняють **три рівні менеджменту**:

1. **Вищий.** До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формуються місія та організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій тощо.

2. **Середній** рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку входять менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організацій.

3. **Нижній.** Менеджери нижчого рівня управляють та координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії зокрема відносяться керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо. Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

3.3. Менеджмент як система наукових знань

Суть менеджменту найчастіше розглядається як сукупність діяльності, пов'язаної з керівництвом людьми, використанням їх праці, інтелектуальних здібностей, мотивів із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як саме і хто виконуватиме намічене.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін “мистецтво управління”.

Управлінська думка ХХ ст. робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає наукою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для

досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що **управління** – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, що визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змодельовати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління – наука, хоча й досить молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, належать явища та процеси, характерні для певного класу систем.

Основне завдання менеджменту – зробити людей здатними до спільних дій постановкою єдиних цілей, наділенням цінностями, правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і забезпеченням професійного розвитку.

В залежності від сфери дії, виділяються різні види менеджменту: загальний, або адміністративний менеджмент, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та інші.

3.4 Розвиток науки управління

Відомо, що управління існувало ще в древньому Шумері. Однак управління в стародавності дуже відрізнялося від сучасного. Наприклад, було менше керівників середньої ланки, нечисленною була група керівників вищої ланки, які мали право приймати рішення. Дуже часто керівництво здійснювалося однією людиною. Є в історії і приклади організацій з формалізованими структурами, які управлялися так само, як вони управляються в наш час. Прикладом може бути римсько-католицька церква, де існує структура, установа ще засновниками християнства. Але до ХХ в. ніхто не замислювався над тим, щоб організаціями управляти системно. Розуміння цього виношувалося протягом тривалого часу, починаючи із середини ХІХ в. і до 20-х років ХХ в. Ідея про те, що управління саме може внести істотний вклад у розвиток і успіх організації, зародилася в США.

Родоначальник наукового менеджменту Ф.У. Тейлор говорив, що «мистецтво наукового управління – це еволюція, а не винахід». Осмислена й цілеспрямована діяльність будь-якого колективу вимагає управлінського впливу в чотирьох його головних напрямках – планування, організація, керівництво й контроль.

Відправною точкою розвитку сучасного менеджменту вважають 1866 рік. Цього року бізнесмен Г. Таун виступив на зборах Американського товариства механіків-інженерів з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше говорилося про необхідність менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни. Доповідь зробила велике враження на присутнього на ньому інженер-механіка Ф.У. Тейлора й стала стимулом для створення ним теорії наукового менеджменту. До Ф.У. Тейлора поняття менеджменту мало досить узагальнений характер. Він уперше визначив його як «раціональну організацію взагалі» або «організацію виробництва» стосовно промислового підприємства. Теорія виникла в умовах монополістичного капіталізму. Ріст масштабів і концентрація виробництва вимагали стандартизації і уніфікації всього виробничого процесу. Подальше зростання ефективності виробництва стало немислиме без всебічної раціоналізації економіки, часу й ресурсів.

Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, доповнюючи один одного, створили теорію наукового менеджменту. Вони прийшли до створення теорії на основі своєї практичної діяльності, працюючи як інженери й адміністратори на промислових підприємствах. Потім апробовані емпіричним шляхом принципи привели до створення теорії. Ф. Тейлор зосереджував свою увагу на цеховому управлінні Г. Емерсон і Г. Форд – на всьому виробничому процесі, А. Файоль займався організацією управлінської праці на вищих його рівнях. Всі вони працювали в одному напрямку й кожний з них привніс у науковий менеджмент щось нове. В умовах адміністративно-командної системи більшість принципів наукового менеджменту були неприйнятні. Перехід до ринкової економіки дає простір для його застосування. Але не слід забувати, що всій його універсальності менеджмент – частина американської національної культури, що не дозволяє точно копіювати його в наших виробничих умовах.

Дослідження історичного розвитку науки менеджменту може здійснюватися з двох протилежних позицій: релятивізму й абсолютизму. Релятивіст розглядає кожну окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску в розвиток науки управління. Тому в процесі засвоєння матеріалу цієї теми доцільно орієнтуватися на тлумачення історії розвитку науки менеджменту з погляду абсолютизму.

Важливим є усвідомлення того, що на відміну від усіх інших наук розвиток управлінської думки не мав послідовної еволюції системи наукових

знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту. Слід зазначити, що в кожній з цих теорій менеджменту намагалися запропонувати єдиний “рецепт” підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

До нині відомо чотири найважливіші **підходи розвитку теорії та практики управління:**

- 1) підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні. Тут управління розглядається з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управлінн, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів;
- 2) процесний, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов’язаних управлінських функцій;
- 3) системний, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища;
- 4) ситуаційний, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає.

Сучасними напрямками розвитку науки управління є:

- глобалізація менеджменту;
- об’єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини;
- гуманізація управління;
- посилення технократичного аспекту управління.

3.5 Основні характеристики сучасного менеджменту у системі знань

Суть сучасного менеджменту зводиться до добре налагодженої системи з короткою ієрархією і чіткими відносинами відповідальності. Менеджер-підприємець надає перевагу корпоративній погодженості – «горизонтальній» організації з відносною відповідальністю. Сучасний менеджер обов’язково має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати підприємство на прогресивні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон’юнктури ринку.

У цілому, **сучасний менеджмент характеризується:**

- зміною змісту планування;
- всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;

- орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- розробкою ефективних технологій прийняття рішень;
- широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики;
- розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;
- активною участю персоналу в управлінні;
- дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, що доступні для розуміння і використання широкими масами.

Сучасний менеджмент надає великого значення плануванню в ринкових умовах – стратегічному менеджменту. Водночас з розвитком державного індикативного планування має посилюватися та поглиблюватися планування на базовому рівні – в об'єднаннях та на підприємствах, а також внутрішньовиробниче планування та управління.

Однією з суттєвих проблем сучасного менеджменту є глобалізація. Управління в глобальній економіці пов'язане з багатьма різними проблемами і можливостями. Наприклад, на макрорівні умови володіння власністю дуже відрізняються. Неоднакові й природні ресурси, компоненти інфраструктури, роль уряду у бізнесі. Мають місце відмінності у поведінці в різних культурах: цінності, символи, переконання, норми і моделі моралі, ставлення до роботи тощо. Все це суттєво впливає на сучасний менеджмент. У наш час набула вагомості й проблема соціальної відповідальності менеджменту – посилену увагу звертають на забруднення довкілля і зобов'язання бізнесу допомогти його очистити, створення соціальних програм тощо. Проблеми, з якими сьогодні стикаються менеджери, – це скорочення, диверсифікація, нова інформаційна технологія, сучасні методи управління та ін. Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу. Йдеться про старанний підбір кадрів, високий рівень їхньої кваліфікації, моральність. Головним є поступове формування свідомої активної відповідальної особистості й цілісної системи управління організацією, що передбачає залучення широкої ініціативи й творчий пошук на кожному робочому місці.

М. Мескон виділяє *чотири основні підходи в розвитку теорії та практики управління*: школи в управлінні; процесуальний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Школи в управлінні містять низку підходів, а саме:

підхід з погляду наукового управління – школа наукового управління (1885–1920);

адміністративний підхід – класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950);

підхід з погляду людських відносин – школа людських відносин (1930-1950);

підхід з погляду поведінки – біхевіористична школа (1950 – донині);

підхід з погляду кількісних методів – школа науки управління, або кількісний підхід (1950 – кінець 1960);

підхід з погляду “чутливої” (‘responsive’) адміністрації, поліцентризму, “плоских” структур.

3.6. Концепція регулярного менеджменту і бізнес-інжинірингу

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

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

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

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

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

Регулярний менеджмент як вид діяльності в адміністративному менеджменті

Коли із-за розширення бізнесу виникає так багато відхилень, що час перших осіб зайнятий тільки текучкою, а розвиток організації починає гальмуватися, самий час задуматися над переходом до регулярного менеджменту.

Регулярний менеджмент це окремий і специфічний етап розвитку комерційної організації. В теорії управління існує багато підходів до визначення стадій розвитку організації. З приводу адміністрування особливої уваги заслуговує теорія організаційного розвитку Іцхака Адізеса (рис.3.1).

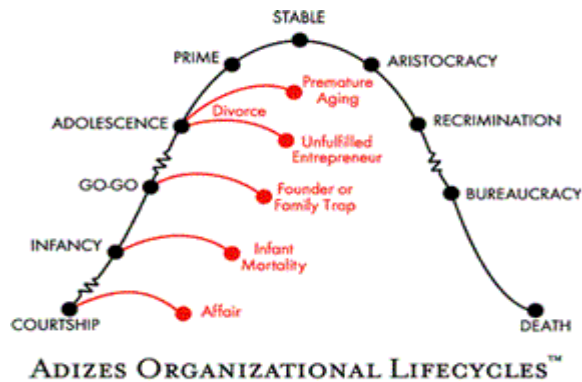


Рис.3.1. Теорія організаційного розвитку за І.Адизесом

Таким чином, життєвий цикл організації — це послідовність наступних етапів (табл.3.1):

Таблиця 3.1

Послідовність етапів життєвого циклу організації

Назва етапу	Домінуючі ролі
«Залицання» (Courtship) — зародження бізнесу	(p) (a) (E) (i)
Дитинство (Infancy)	(P) (a) (e) (i)
(Go-go) — активна діяльність	(P) (a) (E) (i)
Юність (Adolescence)	(p) (A) (E) (i)
Розквіт (Prime)	(P) (A) (E) (i)
Стабільність (Stable)	
Аристократизм (Aristocracy)	(P) (A) (e) (I)
«Взаємне звинувачення» (Recrimination) — старіння	(p) (A) (.) (i)
Бюрократизм (Bureaucracy)	(.) (A) (.) (.)
Смерть (Death)	(.) (.) (.) (.)

Найважливішим елементом концепції І. Адізеца є набір ролей, які грає менеджмент організації на кожному з етапів розвитку:

(P)rovide needs — задовольняти потреби, виробництво результатів;

(A)dministration — адміністрування, систематизація, організація;

(E)ntrepreneur — підприємництво, заповзятливість, не реактивність, а проактивність;

(I)ntegrate — інтеграція, жвавість, не механістичність, цілісність, єдність.

Таким чином, ступінь розвитку та застосування засобів адміністрування на різних етапах розвитку організації має бути різним. Як видно, з таблиці найбільш повним використання адміністрування спостерігається на таких стадіях, як Юність, Розквіт, Стабільність, Аристократизм та «Взаємне звинувачення». З приведених стадій розвитку

організацій цілком зрозуміло, що використання регулярного менеджменту та побудова системи адміністрування доцільна на перших трьох.

До переваг регулярного менеджменту в діяльності підприємства (організації):

- звільнення від оперативного управління для концентрації уваги на рішенні стратегічних завдань;

- підвищення привабливості підприємства (організації) для західних інвесторів;

 - можливість вигідно продати бізнес, а не тільки основні фонди;

- керованість нових бізнес-одиниць, а значить, можливість тиражування бізнесу.

Обов'язковими умовами для переходу до регулярного менеджменту в організаціях є:

 - створення чітких правил виконання робіт;

 - фіксація правил в регламентуючих документах;

- концентрація зусиль на найбільш вигідних для підприємства (організації) продуктах.

Для успішнішого ведення регулярного менеджменту необхідно:

 - наявність чіткого бачення (місії) майбутнього підприємства;

 - розроблені стратегії розвитку;

 - чіткі планові показники діяльності.

Перехід до регулярного менеджменту на підприємстві (організації) повинен включати наступні кроки (рис.3.2):

- сегментація ринку за продуктами (послугами) підприємства (організації);

 - моделювання, оптимізація і регламентація бізнес-процесів;

 - стабілізація структур управління;

 - документаційне забезпечення управління;

 - навчання співробітників та тестування системи.

Рис. 3.2. Процес переходу до регулярного менеджменту на підприємстві (в організації)

Сегментація ринку по продуктах передбачає наступні дії:
аналіз продажів з виділенням однорідних груп продуктів;
оцінка ефективності кожної групи продуктів (по обороту, собівартості, прибутку);

вибір ключових продуктів, на яких будуть сконцентровані зусилля підприємства (організації).

Моделювання, оптимізація і регламентація бізнес-процесів передбачає:
аналіз і оптимізація бізнес-процесів по виробництву і реалізації ключових продуктів;

розробка форм обліку ходу виконання ключових бізнес-процесів;

опис кроків виконання кожного бізнес-процесу, включаючи дії і результати роботи кожного виконавця в регламентуючому документі.

Моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити: як підприємство (організація) працює в цілому; як взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками і постачальниками; як організована діяльність на кожному робочому місці; ризики і їх мінімізувати; вартісну оцінку кожному окремому процесу і всім бізнес-процесам організації в сукупності.

Причинами оптимізації бізнес-процесів для підприємств та організацій можливо вважати наступні:

необхідність зниження витрат;

скорочення тривалості виробничого циклу

вимоги, що пред'являються споживачами і державою

впровадження програм управління якістю

злиття компаній

внутрішньоорганізаційні суперечності і ін.

Під стабілізацією структур управління в межах регулярного менеджменту розуміють зміну організаційної структури під оптимізовані процеси і фіксацію змінених посадових обов'язків в матриці розподілу функцій

Під документальним забезпеченням управління в регулярному менеджменті розуміють:

опис посадових обов'язків в Положеннях про підрозділи і Посадових інструкціях для ключових фахівців;

визначення нових правил оцінки результатів роботи і її оплати і фіксація їх в Положенні про оцінку роботи і оплати;

доведення документів за наслідками пробної експлуатації, включаючи зміну етапів процесів, дій, результатів або обов'язків;

Навчання співробітників і тестування системи регулярного менеджменту передбачає:

навчання співробітників новим правилам на основі регламентуючих документів;

запуск нової системи в постійну експлуатацію з детальним контролем за змінами в діяльності і їх оперативним внесенням до вимог.

Підсумком впровадження регулярного менеджменту на підприємстві (організації) повинні стати:

розробка і впровадження документів, в яких знаходять своє віддзеркалення стратегія, жорсткі стандарти виконання робіт, зони відповідальності, система матеріального стимулювання;

положення про структуру управління;

положення про підрозділи (посадові інструкції);

робочі регламенти щодо бізнес-процесів (адміністративні інструкції);

положення про оплату праці.

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

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

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

Порівняння ефективності стихійного і регулярного менеджменту для підприємств різного розміру показано на рис. 3.3.

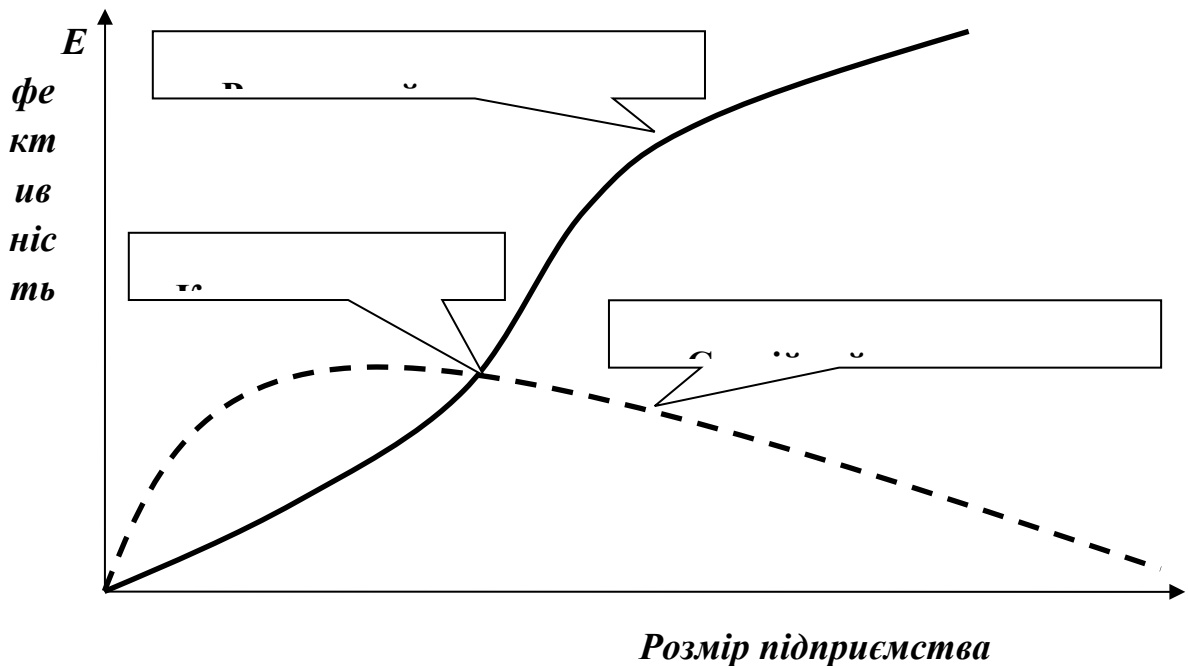


Рис. 3.3 – Ефективність регулярного менеджменту

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

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

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

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

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

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

- *Правління і управління повинні бути розділені* для того, щоб створити умови для ефективного виконання адміністративної функції. Перехід до регулярного адміністративного менеджменту необхідно розпочинати з поділу правління (частки власника, групи власників-

засновників або зборів акціонерів з його особливими структурами) і менеджменту (керівного складу, що реалізує адміністративну функцію).

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

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

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

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

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

- Відповідно розробляються й уточнюються Положення про підрозділи підприємства.

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

Таким чином, у цілому система регулярного адміністративного менеджменту дозволяє упорядкувати і систематизувати управління в будь-якому підприємстві.

Вона спрощує процес управління й одночасно істотно підвищує його ефективність.

3.7 Гуманістичний напрям у менеджменті

Гуманістичний напрям у менеджменті 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 - 29 - 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: підкоритися 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- - 30 - 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 менеджмента: 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, заснували новий напрям – школу людських ресурсів (40–60-ті рр. ХХ ст.). Видатними

представниками цієї школи є Абрахам Маслоу та Дуглас Мак-Грегор. Основною ідеєю концепції людських ресурсів є створення умов, у яких працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал, що, своєю чергою, є підґрунтям для досягнення організаційної ефективності. Саме в рамках школи людських ресурсів були сформульовані перші теорії мотивації. А. Маслоу став автором теорії про ієрархічне підпорядкування людських потреб, які поділені ним на п'ять типів і об'єднані у дві групи: нижчого рівня (фізіологічні і потреби у безпеці) та вищого рівня (потреби у причетності, потреби у визнанні і самоствердженні, потреби у самореалізації). У контексті формування передумов розвитку організаційнокультурного 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 противагу застарілим підходам, Д. Мак-Грегор сформулював теорію Y, яка ґрунтувалася на припущенні, що більшість людей люблять працювати, а за певних умов навіть схильні брати на себе відповідальність і творчо мислити. Важливим висновком теорії Y є те, що сучасним організаціям для досягнення ефективності потрібно прагнути якнайповніше використовувати креативне мислення та інтелект працівників. Будь-яка організація може одержати додаткові переваги, якщо створить умови, за яких кожен працівник 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, антропологія, 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 обґрунтовувала 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 ефективно 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.

3.8. Наукові підходи до управління. Системний підхід. Ситуаційний підхід. Процесний підхід

Сучасний напрям науки менеджменту історично почав свій розвиток із 40–50-х рр. ХХ ст. У рамках цього напрямку сформувався 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.).

Процесний підхід як концепція управлінської думки був вперше запропонований класичної (адміністративної) школи управління, яка сформулювала і описала зміст функцій управління як не залежать один від одного. Даний підхід з позицій школи науки управління розглядає функції управління як взаємопов'язані. М. Х. Мескон дає наступне визначення процесного підходу: "Процесний підхід до управління - підхід... базується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій" (за [8]).

Автором концепції процесного підходу є Л. Файоль, який вважав, що "керувати означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати".

Згодом різні автори пропонували різні класифікації управлінських функцій. Так, Мескон вважає, що "процес управління складається з чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації і контролю". Ці функції об'єднані сполучними процесами комунікації і прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність, спрямована на досягнення цілей організації. Процесний підхід ґрунтується на положенні про те, що функції управління взаємозалежні.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів.

Теорія систем пройшла цікавий шлях розвитку. Спочатку вона застосовувалася в точних науках і в техніці, а стосовно до управління стала використовуватися в кінці 1950-х рр., що стало значним успіхом школи науки управління.

Системний підхід базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Л. фон Берталанфі (1901 - 1971). Ідея наявності загальних закономірностей була вперше висловлена Л. фон Берталанфі в 1937 р. на семінарі з філософії в Чиказькому університеті, проте перші його публікації на цю тему з'явилися тільки після війни. Перший міжнародний симпозіум але системам відбувся в Лондоні в 1961 р.

Вихідним з позицій системного підходу є поняття мети. Наявність конкретної цілі - перший і найважливіший ознака організації, за яким дана система відрізняється від інших оточуючих її систем. Завдання управління в цих умовах - забезпечити комплексний процес досягнення цілей, що стоять перед системою.

Системний підхід припускає, що кожний з елементів, що складають систему, що має певні власні цілі. Однак суть системного підходу - забезпечити підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Особливості системного підходу зводяться до наступного:

- чітке визначення цілей і встановлення їх ієрархії;
- досягнення найкращих результатів при найменших витратах шляхом використання інструментів порівняльного аналізу і вибору способів досягнення поставлених цілей;
- широка всебічна оцінка всіх можливих результатів діяльності з використанням кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.

Ситуаційний підхід, розроблений наприкінці 60-х роках ХХ століття, безпосередньо пов'язаний із системним і процесним підходами і розширює сферу їх застосування на практиці. Цей підхід іноді називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми і способи їх вирішення.

Першою роботою в області ситуаційного підходу вважається дослідження англійських вчених Т. Бернса і Р. Сталкера, який вони провели на 20 підприємствах, що виробляють різні види продукції. Робота цих

підприємств розглядалася стосовно стабільним і мінливих умов. Це дозволило зробити висновок, що для кожного типу умов характерна своя організаційна структура управління: для стабільних умов - "механічна" структура, а для зміни умов - "органічна" структура. "Механічна" структура заснована на глибокому поділі праці і широкому застосуванні регламентуючих документів. Для "органічної" структури властиво зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації.

Базовим у ситуаційному підході є визначення поняття ситуації. Під *ситуацією* розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику підібрати найкращі способи і методи досягнення цілей організації, відповідні саме цієї ситуації.

Ефективність роботи організації залежить від великого числа змінних, в яких виділяються внутрішні і зовнішні складові.

До основних внутрішніх змінних організації відносяться ситуаційні чинники, діючі всередині організації. У їх числі - цілі, завдання, структура, техніка і технологія, люди. Внутрішні змінні формуються під впливом управлінських рішень, прийнятих людьми, які створили організацію.

Однак у сучасних умовах облік тільки внутрішніх чинників абсолютно недостатній. Функціонуючі організації відчувають значний вплив чинників зовнішнього середовища (стимулюючих або лімітують), які, в свою чергу, чинять великий вплив на внутрішні змінні організації.

Необхідність враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації відображена в наукових дослідженнях, що з'явилися в 50-х роках минулого століття. Ситуаційний підхід розширив погляд на організацію як систему управління, підвергаючись впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Відстежувати і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі особливо актуально в даний час. Ефективність роботи організації, а іноді і її існування залежить від того, наскільки вона здатна адаптуватися до змін навколишнього середовища, динаміка якої неминуче зростає.

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. - 34 - 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 «McKinsey» 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 загальновизнані 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- - 35 - 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; поштовху 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.

3.9 Поняття процесу управління, його елементи

Процес управління являє собою сукупність логічно пов'язаних між собою управлінських дій, здійснюваних менеджерами в певній послідовності і комбінації і спрямованих на досягнення мети. Процеси поділяються на первинні та похідні; одноступінчасті і багатоступінчасті; швидкоплинні і тривалі; повні і неповні; регулярні та нерегулярні; своєчасні і запізнілі і т.п.

Їх особливості визначаються як об'єктивними (характер і сфера діяльності організації або підрозділу; їх структура; норми, правила і ін.) Так і суб'єктивними (інтереси керівництва та персоналу, неформальні зв'язки і т.п.) факторами.

У сукупності управлінські процеси утворюють цикл, що складається з взаємозалежних фаз, що поділяються на стадії, етапи, кожен з яких характеризується розв'язуються в його рамках завданнями.

До фаз процесу управління відносяться:

- 1) надходження сигналу із зовнішнього середовища або самої організації про виниклу проблему;
- 2) відбір інформації, необхідної для прийняття рішення виходячи з його значущості та корисності для суб'єкта (із зовнішнього середовища) і про стан контрольованого параметра, ступеня досягнення мети (з внутрішнього середовища);
- 3) вироблення і прийняття рішення;
- 4) доведення рішення до виконавця, організації його виконання;
- 5) контроль, оцінка отриманих результатів, внесення коректив у хід подальшої роботи;
- 6) винагороду або покарання виконавців.

Система управлінської діяльності складається з трьох елементів: працівник, ситуація, процес.

Метою конкретного управлінського процесу є зміна, або навпаки, збереження управлінської ситуації, тобто такої сукупності обставин, яка може (у майбутньому) позитивно чи негативно вплинути на бізнес-систему.

Ситуація характеризується: тривалістю; гостротою; місцем і причинами виникнення; змістом; швидкістю, тривалістю (реактивно виникають управлінські ситуації в основному короткострокові) і спрямованістю

протікання процесів, числом і колом учасників; важливістю, складністю, перспективами розвитку і т.п.

При зміні ситуації змінюються завдання і методи управління.

Об'єктами управління є:

- діяльність (планування, постановка завдань, контроль);
- люди (забезпечення співробітництва, кадрова політика, мотивація, навчання);
- зовнішні зв'язки;
- організація як така, процеси вдосконалення системи, структури, технології діяльності та самого управління.

Управлінську діяльність здійснює **суб'єкт** – особа (людина, підрозділ, організація), яка здатна вибрати власні цілі та способи їх досягнення, конкретні функції, тип поведінки. Вона володіє суверенністю, можливістю визначати свою долю.

До елементів процесу управління відносяться: управлінський працю, її предмет і засоби.

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація про існуючу проблему і способи її вирішення. Вихідна інформація в результаті обробки перетворюється в управлінське рішення, що служить керівництвом для здійснення конкретних дій.

При цьому важливо забезпечити так званий організаційний порядок (сукупність сформованих норм і зв'язків), що забезпечує автоматичне спрацьовування багатьох управлінських механізмів і виконання необхідних дій без спеціальних розпоряджень, що прискорює і спрощує роботу апарату управління.

Засобами управлінської праці служить все те, що сприяє здійсненню операцій з інформацією – від комп'ютерів, телефонів, авторучки і паперу до органів людського тіла [7].

Управлінська праця являє собою сукупність дій та операцій, за допомогою яких менеджер забезпечує реалізацію окремих завдань.

Вона відноситься здебільшого до категорії розумової праці, здійснюваного

в вигляді нервово-психічних зусиль, і існує у двох формах: евристичної та адміністративної. Така праця вимагає ініціативності у прийнятті рішень (і одночасно вміння підкорятися), підвищеної відповідальності.

Евристична праця зводиться до сукупності дій з вивчення проблем, що стоять перед керівниками, та розробці варіантів їх рішень – організаційних, економічних, технічних. У залежності від складності та характеру завдань вона виконується керівниками та спеціалістами.

Адміністративна праця пов'язана з виконанням таких видів робіт, як розпорядництво (доведення в усному та письмовому вигляді прийнятих рішень до виконавців), інструктування, координація діяльності підлеглих, контроль, оцінка, мотивація; проведення зборів і нарад, прийом відвідувачів, ведення ділових переговорів, відповіді на листи і телефонні дзвінки, обхід робочих місць.

Праця в управлінні підрозділяється на наступні види:

- функціональна (по комплексам діяльності та операціях);
- професійна;
- кваліфікаційна;
- організаційно-технологічна (за операціями і рівням).

Найважливішою ознакою адміністративної праці є цільовий управлінський вплив, що допомагає виконавцю працювати краще.

Відрізняються такі **види впливу**:

- пасивний, безпосередньо не впливає на його працівників, а лише регулює їх поведінку (правила);
- активний (обмежує або попереджувала негативну поведінку; заохочує позитивне).

За типом вплив може бути наказом, рекомендацією, радою, осудженням, похвалою, критикою та ін.

За формою – безпосереднім або опосередкованим, явним чи неявним, м'яким або жорстким.

За способом – офіційним і неофіційним, яке доповнює офіційне і сьогодні вважається більш кращим (багато ситуації вирішуються тільки на його основі).

Цільовий управлінський вплив можна здійснювати лише за наявності певної ціннісної орієнтації і при його відповідній технологічній розробці спеціальними особами. В результаті виникає поділ на керуючих, що володіють владою, і керованих, зобов'язаних їм підкорятися.

В цілому управлінська праця є складним процесом, що обумовлено декількома причинами.

По-перше, масштабами, кількістю і структурою розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, різноманітністю застосовуваних методів, організаційних принципів.

По-друге, необхідністю приймати нові, нетрадиційні рішення, часом в умовах невизначеності або ризику, що вимагає глибоких професійних знань, досвіду, широкої ерудиції.

По-третє, потребою оперативного, самостійно діяти, брати на себе ризик і нести відповідальність за наслідки.

Управлінська праця як процес взаємодії суб'єктів при виконанні управлінського завдання складається з окремих робіт, об'єктом яких є один або група носіїв інформації (найчастіше документи). Роботи від моменту надходження відомостей до передачі їх в перетвореному вигляді іншим особам у формі усного повідомлення або документа (довідки, наказу, листи та ін.) Для виконання або зберігання.

Кожна робота представляє самостійний комплекс управлінських операцій (частина процесу, в рамках якої інформація, що є його предметом, піддається однократному зміні або переміщенню). Число таких операцій може досягати 1000, а кожна з них містити до 20-30 елементів.

До різновидів управлінських операцій відносяться:

- збір, вивчення, обробка та аналіз інформації;
- формулювання висновків;
- оформлення результатів.

Керуючі операції поділяються на творчі, логічні і технічні. Творчі операції (найбільш складні) припускають такі дії, як абстрагування, аналіз, порівняння, синтез, прогнозування, прийняття рішень.

Логічні операції виконуються по заданому алгоритму (наприклад, складання бухгалтерського балансу) і, на відміну від перших, регламентуються спеціальними документами. Вони простіше, але також вимагають спеціальної підготовки.

Технічні операції (наприклад, первинна обробка, зберігання, отримання інформації), як і деякі логічні, можуть бути повністю або частково механізовані.

За оцінками, питома вага творчих операцій у керівників становить 60%, у фахівців – 40%, у технічних виконавців частка логічних операцій – 20%.

Документально зафіксована послідовність виконання елементів управлінського процесу, визначальна склад, черговість, зміст складових його операцій, називається управлінською процедурою.

Ця процедура повинна відображати мету роботи, виробничі та інформаційні потоки, використовувані і розробляються документи, порядок їх проходження, зміст і бути мінімально складною і трудомісткою.

Управлінські процедури забезпечують:

- організаційний порядок і раціональну послідовність виконання управлінських робіт;
- рівномірне завантаження, узгодженість і єдність дій персоналу;
- прийняття рішень на оптимальних рівнях управління;
- економію часу;
- обмеження суб'єктивного впливу на прийняття рішення вищестоящих керівників.

Найчастіше процедури виконуються по правилам, які визначають те, що і як має бути зроблено в конкретній ситуації. Це захищає кожного учасника управлінського процесу від тиску ззовні, звільняє його від особистої залежності. Але одночасно з обмеженням волі обмежується свобода дій і збільшуються бюрократичні перепони.

У процесі функціонування і розвитку організації деякі її елементи набувають дисфункціональні властивості, які необхідно нейтралізувати.

Це завдання вирішується шляхом **регулювання** – різновиду управлінської діяльності щодо створення необхідних умов для здійснення елементами, частинами організації своїх поточних функцій і для розвитку відповідно до заданими параметрами і конкретними завданнями при зміні ситуації.

Регулювання здійснюється шляхом:

- усунення причин, що викликають відхилення;
- компенсації збурень;
- приведення всіх процесів і елементів в режим, який відповідає нормативним вимогам.

У результаті усуваються неузгодженості в процесі виконання функцій організацією в цілому та її елементами і підтримується необхідний режим функціонування.

3.10 Концепції ефективного адміністрування.

З ростом індустріалізації і спеціалізації необхідність конкретного використання управління стала ще більш очевиднішою. Гарольд Кунц розробив сучасні підходи до менеджменту, виходячи з позицій ефективного менеджера:

Емпіричний підхід – ефективний управляючий – це той, хто оволодіває знаннями, необхідними для координації зусиль.

Підхід з точки зору **поведінки людини** – ефективний управляючий повинен постійно навчатися.

Підхід з точки зору **соціальної системи** – ефективний управляючий повинен знати не тільки аспекти індивідуальної поведінки працівників, але і розуміти динаміку роботи групи.

Підхід з точки зору **теорії прийняття рішень** – кожна управлінська дія є дією з прийняття рішення і кожен управлінський фактор може бути прорахований і скоординований.

Математичний підхід – передбачає необхідність давати визначення і характеристику, застосовувати функціональні символи для забезпечення посадових обов'язків.

Операційний підхід – передбачає необхідність оцінки управлінської ситуації і використання будь-якої інформації або знань, що дадуть найбільший ефект в цьому випадку.

3.11 Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування. Перехід державного управління до моделі «good governance» - доброзесне врядування. Основні моделі публічного адміністрування: «Old Public Management», «New Public Management», «Good Governance». Менеджералізм і неменеджералізм у державному управлінні. Модель DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери). Механізми та технології управління адміністративним процесом

Врядування є сукупністю двох процесів, а саме прийняття рішень та безпосереднє впровадження цих рішень. Аналіз урядування будується на дослідженні формальних та неформальних суб'єктах та структурах, що залучаються у прийняття управлінських рішень та втілення їх. Різниця в тому, що структури, на відміну від суб'єктів, спеціально створюються з певним набором функцій та зобов'язань з виконання частини системи врядування. Варто акцентувати увагу, що формальні урядові структури – один із основних засобів прийняття та втілення рішень на державному рівні. Термін «хороше урядування» дедалі частіше використовують в літературі про розвиток. Хороше урядування має кілька основних характеристик, які

нерідко ще називають принципами такого управління. Йому притаманне консенсус, підзвітність, прозорість, чуйність, дієвість, справедливість, інклюзивність, а також беззаперечна повага до верховенства права; спрямоване на мінімізацію корупції та на те, щоб думки меншин були враховані, а голоси найбільш уразливих членів суспільства були почуті в процесі прийняття рішень; оперативнореагує на поточні та майбутні потреби суспільства. Хороше урядування вимагає, щоб інституції намагалися служити всім зацікавленим сторонам у розумних часових рамках. У кожному суспільстві є кілька суб'єктів державного управління, що відповідно, формує і стільки ж поглядів, що мають бути розглянуті та зведені до укріпленого загального бачення. Належне управління вимагає примирення різних інтересів у суспільстві для досягнення широкого суспільного консенсусу щодо того, що служить інтересам всього суспільства та вихначає механізм досягнення поставлених цілей. Це також вимагає широкого та довгострокового дослідження того, що необхідно для сталого людського розвитку та як досягти цілей такого розвитку. Це може бути лише наслідком розуміння історичних, культурних та соціальних контекстів конкретного суспільства чи спільноти. Добробут суспільства залежить від цього, чи відчувають усі його члени свою зацікавленість у розвитку суспільства і почуваються виключеними в процес прийняття рішень. Для цього необхідно, щоб усі групи, але особливо найбільш уразливі, мали змогу покращити чи зберегти свій добробут. Належне управління означає, що процеси та інститути призводять до результатів, які відповідають потребам суспільства, при цьому максимально ефективно використовуючи наявні у них ресурси. Концепція ефективності у контексті належного управління також включає ощадливе використання природних ресурсів та орієнтацію на збереження навколишнього середовища. Загальний сенс концепції «хорошого врядування» полягає в тому, що державне управління втрачає колишню жорсткість, деталізованість і регламентованість. Воно стає більш зорієнтованим на горизонтальних зв'язках, ніж на вертикальних, між урядовими органами, асоціаціями громадянського суспільства та бізнесом. Отже, такий підхід в державному управлінні відрізняється від простого адміністрування, в першу чергу тим, що джерелом політичних рішень виступає виключно політичне керівництво, і від ринкової моделі також, бо вона робить акцент на торгових угодах, де кожен учасник намагається максимізувати свою вигоду.

Перехід від теорії "нового державного менеджменту" до концепції "хорошого врядування" є результатом зусиль не тільки вчених, але й практики адміністративного управління.

Серед перспективних напрямів удосконалення механізмів державного управління – трансформація державного управління до моделей DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери), основою яких є наявність ефективних координаційних механізмів, широкої мережі зв'язків і партнерство основних зацікавлених сторін процесу управління.

Сучасна модель державного управління в Україні частково базується на бюрократичній моделі державного управління (Weberian), а частково на новому публічному менеджменті (New Public Management). Модель зазнає зростаючого тиску з боку широкої громадськості, її трансформацію в модель DEG можна розглядати лише як питання часу. За останнє десятиліття цифрова революція стала невід'ємною частиною людського існування, фундаментально змінюючи його. Ця трансформація також вплинула на теорію та практику державного управління, підкреслюючи, як ніколи раніше, застарілий характер веберівської моделі державного управління, яка все ще працює в багатьох країнах світу, а також вичерпаний потенціал нового публічного менеджменту.

Новий публічний менеджмент визначається п'ятьма основними ознаками (Хейз Керні, 1997): скорочення розміру та масштабів адміністрації, менеджеризму (донесення бізнес-моделей до державного адміністрування), децентралізація (наближення процесу прийняття рішень до громадян), дебюрократизація (зосередження на результатах, а не процесах) і приватизація (аутсорсинг послуг). Ера цифрового врядування (Digital Era Governance) («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери), яка прийшла на зміну новому публічному менеджменту, передбачає більш сучасне «цифрове» управління з акцентом на «клієнтоорієнтованій» цілісності та цифровізації.

Інтернет проклав шлях до появи нової моделі державного управління: управління в цифрову еру (DEG), у якій цифрові технології є центром організаційних структур уряду. Оскільки просте оцифрування бюрократичних процедур більше не дає впізнаваних результатів, DEG підтримує проникнення уряду в культуру Інтернету. Ключовими особливостями управління в цифрову еру та його вдосконаленої версії – по суті цифрового управління (EDGE) є реінтеграція (посилається на архітектуру державного управління), холізм, заснований на потребах (зосередженість на потребах громадян) і зміни в цифровому форматі (культурна, соціально-технологічна адаптація).

ТЕМА 4. Планування в адміністративному менеджменті

4.1. Адміністративне планування: сутність.

4.2 Принципи адміністративного планування

4.3 Види і методи адміністративного планування

4.4 Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні

4.5 Процес адміністративного планування

4.6. Рівні адміністративного планування.

4.7. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування.

Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.

4.8. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

4.9 Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.

4.1 Адміністративне планування: сутність

У найбільш загальному вигляді **планування** можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності і розвитку підприємства, визначення потреб у ресурсах і засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

За характером управлінської діяльності й обов'язковості виконання планових задач розрізняються два основних типи планування: адміністративне й індикативне.

Адміністративне планування діє в основному в межах організації, органу публічної влади і т.п. структур, спирається на створення і функціонування централізованої нормативно-правової бази діяльності всіх суб'єктів економіки, а також на твердий контроль з обслуговування бюджетів і використання бюджетних коштів. Адміністративне планування – централізоване, директивне планування, що має обов'язковий для виконання характер.

Індикативне планування носить рекомендаційний характер. Базовим поняттям системи індикативного планування є індикатор – інтегральний показник, що кількісно визначає якісні характеристики процесу. Індикатори визначаються як параметри границь, у межах яких система, що включає організаційні механізми, технологічні зв'язки, матеріальні і фінансові потоки, може стійко функціонувати і розвиватися.

Адміністративне й індикативне планування мають доповнювати одне одного.

Таким чином, відмітними рисами адміністративного планування є:

- централізований характер;
- розробка планів «згори донизу»;
- директивність (обов'язковість для виконання);
- основа – раціональні методи.

До задач планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

- **формулювання** складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;
- **обґрунтування** висунутих стратегій, цілей і задач, що планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього стану підприємства;
- **планування** основних засобів досягнення поставлених цілей і задач, вибір або створення необхідних засобів для наближення до бажаного майбутнього;
- **визначення потреби** ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;
- **проектування впровадження** розроблених планів і контроль за їх виконанням.



4.2 Принципи адміністративного планування

Планування спирається на визначені закономірності, що одержали назву принципів.

Принципи – відправні основні поняття, що визначають задачі, напрямки і характер розробки планів, а також перевірки їх виконання. Правильне їхнє застосування створює передумови для ефективної роботи, зменшує можливість появи негативних результатів.

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

Принципи адміністративного планування:

- **Принцип єдності** (системності) припускає, що планування повинно носити системний характер. Відповідно до цього принципу, і система в цілому, і кожна її підсистема повинні здійснювати функцію планування в напрямку єдиного вектора мети. Ув'язування планів повинне здійснюватися шляхом інтеграції і диференціації за вертикаллю і шляхом координації за горизонталлю. Чим більше елементів і рівнів у системі, тим вигідніше їх планувати одночасно і у взаємозв'язку.
- **Принцип безперервності** визначає процес планування як безперервний процес у рамках установленого циклу, коли розроблені плани приходять на зміну один одному. Принцип стосується, насамперед, планів різного часового періоду, але включає і зв'язок планування з прогнозуванням, кругообіг і послідовність етапів планування.
- **Принцип гнучкості** полягає у наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, узгоджуючи їх з внутрішніми і зовнішніми умовами, що змінюються. Тому плани звичайно містять визначені резерви.
- **Принцип точності** вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації планів у тому ступені, у якому дозволяють зовнішні і внутрішні умови. Обґрунтованість плану в числовому значенні означає його відповідність наявним ресурсам, у тому числі і трудовитратам виконавців.
- **Принцип участі** означає, що в розробку планів повинні включатися усі фахівці об'єкта господарювання, а при необхідності – фахівці ззовні і партнери. У процесі такої роботи вносяться нові ідеї, пропонується власне бачення вирішення проблем, що значно збагачує й уточнює зміст планів, забезпечуючи їхню необхідність і реальність.

У сучасній вітчизняній науці і практиці планування, крім розглянутих класичних принципів, широкую популярність одержали і, так звані, загальнокласичні принципи:

- Комплексність;

- Оптимальність;
- Динамічність;
- Ефективність;
- Стабільність.

4.3 Види і методи адміністративного планування

У залежності від спрямованості і характеру розв'язуваних задач розрізняють три види адміністративного планування :

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

На сьогодні існує кілька способів складання планів (методів планування):

- бюджетний метод,
- балансовий метод,
- нормативний метод
- графічний метод
- математичний метод і ін.

Бюджетний метод базується на складанні звітних і планових бюджетів, тобто таблиць, що відображають стан або розподіл наявних у підприємстві ресурсів у відповідності з встановленими цілями (у майбутньому можуть уточнюватися і корегуватися).

У підприємстві можуть складатися кілька видів бюджетів.

Основний (загальний) бюджет відображає рух грошових коштів, стан активів і пасивів, прибутків і збитків.

Складаються також *оперативні бюджети*: виробництва, продажів, робочої сили, матеріальних запасів, готової продукції, накладних, комерційних, адміністративних й інших витрат, розподілу прибутку (на інвестиції, дивіденди, податки); надходження готівки та інше.

Бюджетний метод планування (бюджетування) забезпечує:

- 1) підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок децентралізації управління, швидкого виявлення і корегування відхилень;
- 2) оптимізацію розподілу і витрат ресурсів, попередження безгосподарності;
- 3) надійний контроль і оцінку їх руху і витрат і т.п.

Але цей метод складний, вимагає перебудови системи управління, індивідуалізації відповідальності, значних витрат.

Балансовий метод планування базується на взаємному ув'язуванні двох бюджетів: ресурсів, якими буде володіти підприємство, і потреб у них у межах планового періоду.

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

Якщо ж наявні надлишкові ресурси, вирішується зворотна проблема – розширення на їх базі виробництва або ліквідація надлишків (останнє доцільно навіть в умовах інфляції, оскільки для збереження запасів приходиться витратити значні кошти; крім того, відповідні об'єкти руйнуються, а також морально старіють і знецінюються).

Балансовий метод реалізується через складання системи балансів, що бувають:

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

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

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

Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в якості допоміжного стосовно балансового. Його основою є норми і нормативи.

Нормою називається гранично припустима витрата різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, коштів і т.п.) на одиницю продукції або роботи, що періодично переглядається з урахуванням досягнень НТР.

Під **нормативом** розуміються:

- питома витрата елементу нормування (ресурсу) на одиницю результату, що є складовою частиною норми;
- питома величина технологічних відходів і втрат;
- питомі розміри відрахувань і платежів.

На відміну від норми норматив може бути тільки індивідуалізованим.

Виходячи з того, що саме нормується, виділяють:

- 1) **норму виробітки**, або кількість одиниць продукції (реальних або умовних), які повинні бути виготовлені за одиницю часу у визначених умовах;

- 2) *норму обслуговування*, тобто кількість одиниць обладнання, робочих місць, площ та ін., що повинні обслуговуватися одним працівником (бригадою);
- 3) *норму часу*, що визначає його необхідні витрати (у людино-годинах або людино-хвилинах) на випуск умовного обсягу продукції, обслуговування одиниці обладнання або здійснення операції (її окремих елементів) одним працівником (групою) у найбільш сприятливих умовах;
- 4) *норму чисельності*, обумовлену кількістю працівників, необхідних для виконання виробничого завдання (обсягу роботи, обслуговування встановленого обладнання).

За формою вираження норми, що використовуються у плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

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

- звітно-статистичний (обсяг випущеної продукції зіставляється з витратами ресурсів, на основі чого визначається їх питома витрата). Недолік методу полягає в усередненості отриманих норм, фактичній узаконеності витрат, нераціонального використання ресурсів і перекручуванні тим самим реальних можливостей виробництва;
- дослідно-виробничий (аналітико-дослідницький), що заснований на випробуваннях обладнання, хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, науковій оцінці й узагальненні отриманих даних, що створює надійну основу для розрахунку норм;
- аналітико-розрахунковий, що виходить з конструктивних можливостей обладнання, потенціалу людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень, якісних характеристик застосовуваних сировини і матеріалів. Отримані таким способом норми є технічно або науково обґрунтованими.

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

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

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

Методи лінійного програмування дають можливість шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, знайти їх оптимальні величини у взаємному сполученні. Це допомагає за заданим критерієм обрати найбільш придатний варіант

функціонування або розвитку об'єкта управління, для того щоб забезпечити максимальний прибуток, мінімізувати витрати і т.п.

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

- обрати технології, що дають можливість одержати необхідний обсяг продукції при найменших витратах сировини і матеріалів;
- завантажити обладнання, що виконує кілька видів робіт, так, щоб при цьому досягалася найбільша виробітка;
- скласти маршрути руху транспорту, що дозволяють, з одного боку, найбільше повно обслужити всіх клієнтів, а з іншого боку, - зробити це при мінімальних витратах та ін.

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

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

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

Усі події і роботи поєднуються в календарний сітковий графік, що має вид ланцюгової діаграми (рис. 4.1).

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

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

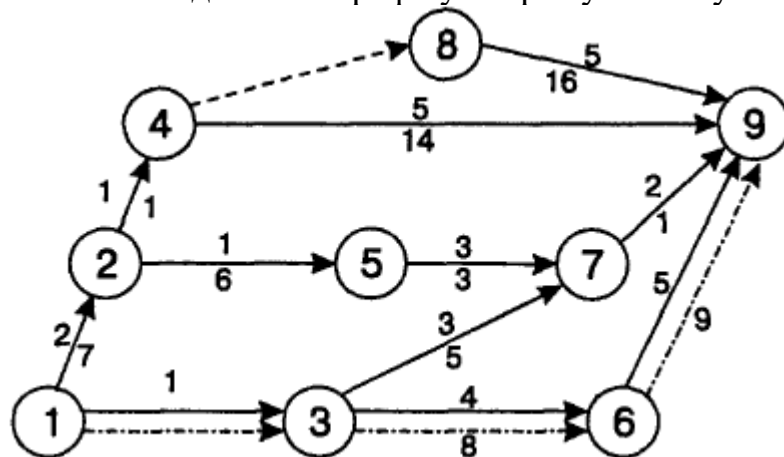


Рис. 4.1 – Приклад сіткового графіка

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

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

Шлях може бути *повним*, коли його початок збігається з вихідною подією, а кінець - із завершальною; *частковим* - від вихідної події до проміжної або від проміжної до кінцевої; *критичним* - найдовшим у сітковому графіку від вихідної до завершальної події. Останній і визначає граничну тривалість виконання завдання.

На сітковому графіку зручно відображати:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4 Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні

В основі розробки планів знаходиться **прогноз**, тобто система аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан підприємства та його оточення. У найпростішому вигляді прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

За функціональним призначенням розрізняють такі види прогнозів:

- прогноз майбутнього підприємства при різних варіантах зовнішніх впливів;
- прогноз шляхів досягнення мети (програмний);
- прогноз проблемних ситуацій, що можуть виникнути;
- прогноз можливих наслідків прийнятих рішень;
- прогноз стану середовища.

Види прогнозів можна також класифікувати за змістом, за періодом, за ступенем надійності, за формою представлення, за ступенем охоплення об'єкту.

Надійність прогнозу залежить від термінів, новизни, складності, темпів зміни системи. Помилки в межах року допускаються 3-5 відсотків, у межах 15 років - 40-60 відсотків.

Складання прогнозів являє собою прогнозування.

Прогнозування – це імовірнісне визначення ходу подальших подій.

Прогнозування може здійснюватися:

- *до початку процесу планування* (наприклад, на основі відомої передісторії продажів робиться прогноз майбутніх обсягів продажів, після цих прогнозів плануються майбутні обсяги виробництва, витрати і т.д.);
- *паралельно з процесом планування* (наприклад, прогнозування погодно-кліматичних умов і планування у зв'язку з цим транспортних перевезень);
- *по закінченні процесу планування* (наприклад, у зв'язку з різкими коливаннями валютних курсів, інфляції й інших факторів у попередньому і поточному періодах не представляється можливим точно оцінити витрати підприємства у майбутньому періоді; на майбутній період робляться оптимістичний і песимістичний прогнози).

Складання прогнозів, або прогнозування, припускає:

- по-перше, аналіз економічних, соціальних, технічних і інших процесів, що відбуваються у підприємстві та його оточенні, зв'язків між ними, оцінку сформованої ситуації і виявлення вузлових проблем;

- по-друге, формування бачення майбутнього і визначення труднощів і практичних задач, які необхідно вирішити;
- по-третє, обґрунтування й аналіз різних варіантів зміни потенціалу (кадрового, виробничого і науково-технічного), можливих стратегій.

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

Етапами розробки прогнозу є:

- 1) визначення потреб у прогнозі, його мети;
- 2) уточнення характеристик об'єкту прогнозування;
- 3) встановлення й аналіз активних факторів прогнозного фону;
- 4) формування інформаційної бази;
- 5) вибір моделей і методів прогнозу;
- 6) формулювання й оцінка варіантів;
- 7) розробка рекомендацій щодо прийняття рішень.

До найважливіших методів прогнозування відносяться:

- *метод короткострокового прогнозування*, заснований на згладжуванні ряду (з успіхом застосовується, наприклад, у плануванні щоденних або щотижневих закупівель швидкопсувних товарів або товарів широкої номенклатури, перед закупівлею прогнозуються майбутні обсяги продажів);

- *метод довгострокового прогнозування*, заснований на виявленні тенденцій розвитку ряду (застосовується, наприклад, у прогнозах майбутніх обсягів продажів товару на найближчі періоди (місяць, квартал, півріччя, рік));

- *метод експертних оцінок* (застосовується в процесі розробки нових товарів, нових технологій, оцінки динаміки курсів валют, інфляції і т.д.);

- *метод «мозкового штурму»* (застосовується в процесі розробки нових товарів, нових технологій, там де необхідні не тільки аргументи, але і контраргументи);

- *метод прогнозування сценаріїв розвитку* (застосовується, наприклад, при виявленні майбутніх дій конкурентів, потенційних покупців, руху товарів, робочої сили; застосовується в політичних і військових дослідженнях).

За способом обробки й аналізу прогнозної інформації виділяють наступні методи прогнозування:

- 1) статистичні методи:
 - побудова й аналіз динамічних рядів (послідовної множини показників у часі);
 - екстраполяція;
 - регресійне моделювання;
- 2) логічні методи:

- аналогія (установлення подібності між об'єктами, що дозволяє на основі знання поведінки одного прогнозувати поведінку іншого);
- побудова параметричних рядів;
- морфологія (оцінка варіантів сполучень різних факторів);
- матричні моделі;
- причинно-наслідковий аналіз.

В даний час існує більше 150 методів прогнозування, але в цілому вони занадто суб'єктивні і жодний не є універсальним. Тому прогнози доповнюються визначеними припущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше. Коли матеріалів для визначених висновків недостатньо, припущення використовуються як самостійний інструмент прогнозування.

В основі **програмування** діяльності підприємства знаходиться програмно-цільове планування.

Програмно-цільове планування – це один з видів планування, в основі якого знаходиться орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей.

Програмно-цільове планування побудоване за логічною схемою "цілі - шляхи – способи – засоби". Спочатку визначаються цілі, які повинні бути досягнуті, потім намічаються шляхи їх реалізації, а потім – більш деталізовані способи і засоби. В результаті, поставивши перед собою якісь цілі, організатор розробляє **програму дій** щодо їх досягнення. Звідси випливає, що особливістю даного методу планування є не просте прогнозування майбутніх станів системи, а **складання конкретної програми досягнення бажаних результатів**. Тобто програмно-цільовий метод планування «активний», він дозволяє не тільки спостерігати ситуацію, але і впливати на її наслідки, що вигідно відрізняє його від більшості інших методів.

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

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

Програма – це комплекс заходів щодо реалізації стратегій.

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

1. Розробка загальних цілей.
2. Визначення конкретних, деталізованих цілей на заданий, порівняно короткий період часу.
3. Визначення шляхів і засобів їх досягнення.
4. Контроль за досягненням поставлених цілей шляхом співставлення планових показників з фактичними.

Крім того, розрізняють кілька видів управлінської діяльності, що відіграють важливу роль при внутрішньофірмовому програмно-цільовому плануванні:

1) *розподіл ресурсів*, в основному обмежених, таких як фонди, управлінські таланти, технологічний досвід;

2) *адаптація до зовнішнього середовища* (усі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини підприємства з його оточенням);

3) *внутрішня координація* (координація стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективності внутрішніх операцій);

4) *усвідомлення стратегій підприємства* (систематичний розвиток мислення менеджерів шляхом формування підприємства, яке може навчатися на минулих стратегічних помилках, тобто здатність навчатися на досвіді).

На практиці доведено, що застосування програмно-цільового планування у підприємствах дозволяє підвищити точність прогнозів і наблизити планові показники до фактичних, що в значній мірі сприяє успішному розвитку підприємства.

4.5 Процес адміністративного планування

Процес адміністративного планування охоплює ряд взаємозалежних етапів.

1 етап. Аналіз сьогодення і прогнозування майбутнього положення підприємства і середовища (ситуації).

2 етап. Розробка системи цілей підприємства. Постановка цілей являє собою формування "дерева цілей". Дерево цілей – це структурне відображення розподілу цілей за рівнями управління підприємства в їхньому взаємозв'язку.

3 етап. Конкретизація цілей підприємства через формулювання управлінських задач. До змісту конкретних управлінських задач пред'являються наступні вимоги:

- відповідність цілям функціонування підприємства;
- простота формулювання і викладення;
- узгодження з нижчестоячими керівниками і виконавцями;
- закріплення у письмовій формі;
- реалізм, тобто задача повинна бути реально досяжною.

Сформульовані задачі повинні бути упорядковані в порядку їх пріоритетності (задачі вищого, середнього і нижчого пріоритету).

4 етап. Розробка стратегічних, тактичних і оперативних заходів і дій, які необхідно здійснити для вирішення управлінських задач різного рівня.

5 етап. Визначення термінів виконання конкретних заходів.

6 етап. Установлення пріоритетності, розподіл ресурсів і відповідальності між визначеними заходами.

7 етап. Формування цільової комплексної програми підприємства (система заходів щодо реалізації цілей відповідно до «дерева цілей»). Цільова комплексна програма підприємства, власне кажучи, являє собою систему

взаємозалежних стратегічних, тактичних і оперативних планів і програм різного рівня.

8 етап. Доведення планів до конкретних виконавців і контролювання їхнього виконання.

4.6 Рівні адміністративного планування:

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

4.7 Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації

Стратегічне планування полягає в основному у визначенні головних (стратегічних) цілей діяльності підприємства й орієнтовано на визначення планованих кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. При цьому розробляються також нові можливості підприємства, наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових підприємств або придбання обладнання, зміна профілю підприємства або радикальна зміна технології. Стратегічне планування охоплює тривалий період (більш 5 років), має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і ґрунтується на величезних ресурсах.

Основою розробки *стратегічного плану* є:

- аналіз перспектив розвитку підприємства, задача якого полягає у з'ясуванні тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, задача якого - визначити, наскільки конкурентоспроможною є продукція підприємства на різних ринках і що підприємство може зробити для підвищення результатів роботи за конкретними напрямками, якщо буде дотримуватися оптимальних стратегій у всіх видах діяльності;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку підприємства у різних видах діяльності і визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду його ефективності і забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.

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

Стратегічний план виражений стратегією підприємства. У ньому містяться рішення щодо сфер діяльності і вибору нових напрямків. У ньому можуть перераховуватися основні проекти і задаватися їхні пріоритети.

Розробляється він на рівні вищої ланки управління. Звичайно стратегічний план не містить кількісних показників.

Тактичне планування полягає у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. При цьому детально розробляються засоби і способи вирішення задач, використання ресурсів, впровадження нової технології. Тактичне планування, як правило, охоплює річний період часу.

У *тактичних планах* формулюються основні задачі на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія підприємства у цілому і кожного підрозділу (реконструкція і розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту (структура збутової мережі і її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, проведення заходів, що сприяють розширенню збуту); фінансова стратегія (обсяги і напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфелю цінних паперів); кадрова політика (склад і структура кадрів, їх підготовка і використання); визначення обсягу і структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутрішньофірмової спеціалізації і кооперації виробництва. Тактичні плани передбачають розробку у визначеній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей, намічених стратегією підприємства.

Тактичний план звичайно містить кількісні показники, у тому числі й по відношенню до розподілу ресурсів. У ньому приводяться детальні відомості у розрізі продуктів, дані про капіталовкладення і джерела фінансування. Він розробляється у виробничих відділеннях.

Оперативне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для підприємства у цілому та його окремих підрозділів, зокрема, програм маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного постачання. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні), що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, встановлених стратегічними і тактичними планами.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються звичайно на рік або на більш короткий термін за кожним окремим підрозділом – центром прибутку, а потім консолідуються в єдиний бюджет, або фінансовий план підприємства. Через бюджет здійснюється взаємоув'язування між перспективним, поточним і іншим видами планування.

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

4.8. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани

Таким чином, в основі процесу адміністративного планування лежить концепція цільового підходу. Результатом планування є складання системи планів, програм, графіків.

План – це документ, що відображає систему взаємозалежних рішень, спрямованих на досягнення бажаного результату. У залежності від важливості розв'язуваних задач і термінів виконання заходів плани поділяються на стратегічні, тактичні і оперативні.

Програма – відповідним чином упорядкований перелік конкретних заходів із указівкою конкретних виконавців і термінів виконання за кожним із планованих заходів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Програма діяльності підприємства (форма таблиці)

Заходи (підпрограми)	Конкретні дії	Термін виконання	Відповідаль ні

На основі програм розробляються календарні плани і графіки виконання робіт.

Процедура складання графіку виконання робіт містить у собі наступні етапи:

1. Розбити кожний крок програми на ряд послідовних подій і стадій, що можуть бути представлені таким чином:

- дослідження ситуації;
- представлення керівництву пропозицій;
- підготовка дослідно-випробувального проекту нового режиму роботи;
- оцінка результатів експерименту;
- доповідь керівництву результатів експерименту;
- перехід на новий режим роботи.

2. Визначити, скільки часу знадобиться на виконання кожної стадії роботи. Час виконання роботи на кожній стадії повинен бути встановлений у календарних днях з урахуванням можливих незапланованих затримок і простоїв.

3. Визначити, які кроки повинні виконуватися послідовно, а які можуть здійснюватися паралельно.

4. Розробка загального календарного графіку (рис. 4.1).

Рік 1												Рік 2													
												0	1	2									0	1	2

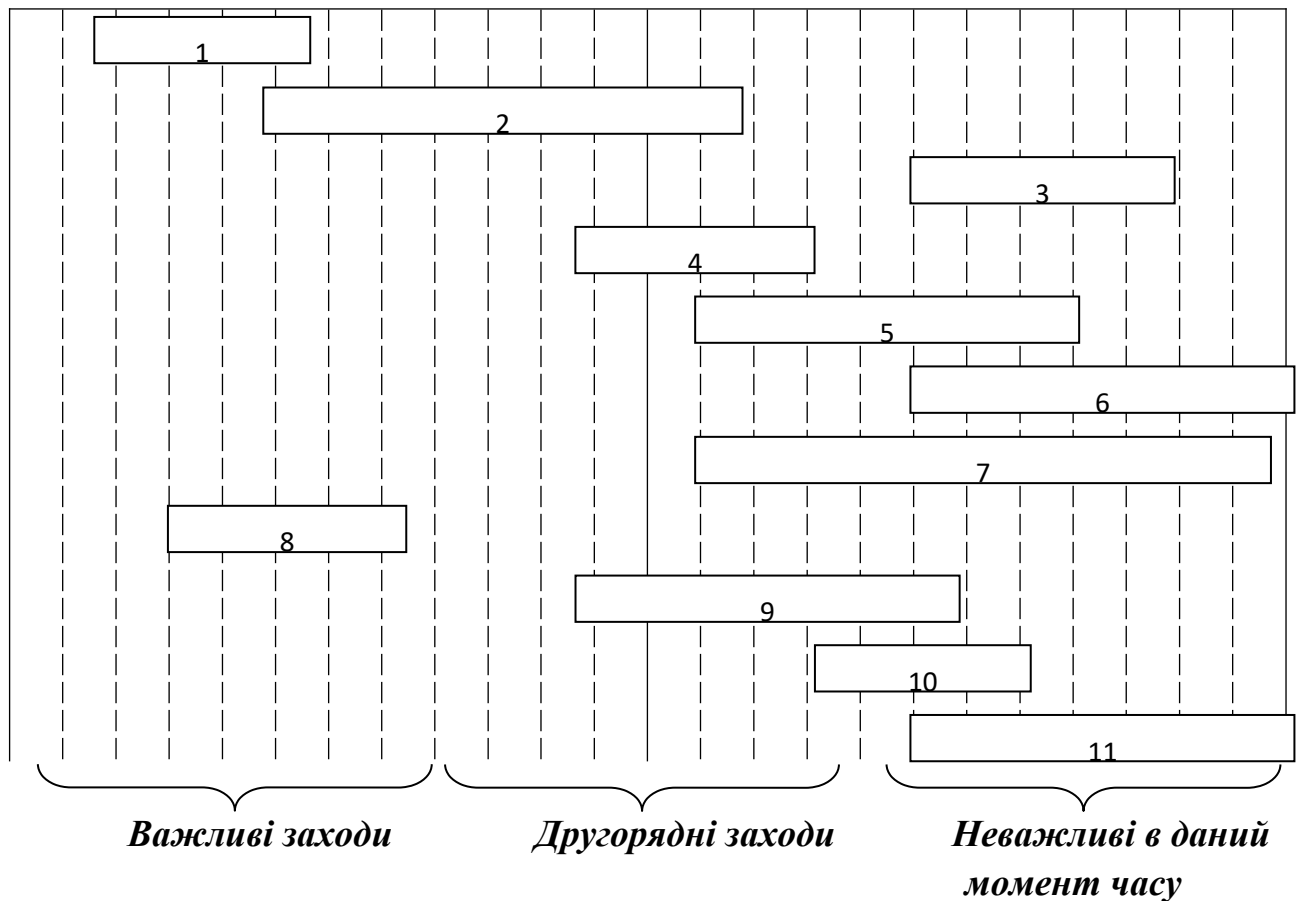


Рис. 4.1 – Графік виконання робіт

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

4.9 Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування. Органи виконавчої влади і місцевого самоврядування здійснюють свою роботу на засадах планування.

Планування – це прийняті наперед рішення про те, що робити, коли робити і хто буде робити. Планування проводить зв'язок між нашим сьогодишнім станом і тим, чого ми хочемо досягти

Планування – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. Планування – стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління й планування перебувають в органічному взаємозв'язку. Планування відносять до *загальних функцій управління* (див. Тема 3. Функції державного управління), яка передує всім іншим, визначаючи їх природу.

Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі всіх складових організації. Особливо важливою є ця функція для органів виконавчої влади, коли під впливом зовнішніх чинників перед ними ставляться невизначені до кінця завдання, а подекуди – нездійсненні цілі. Відповідно планування в державному управлінні здійснюється не тільки щодо зовнішньої діяльності адміністративних органів, а й щодо їх внутрішнього функціонування й організаційної структури.

Планування – форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Планування в системі державної служби – визначення напрямів, темпів, кількісних і якісних показників тих чи інших процесів у державному апараті, функцій держави (економічних, соціально-культурних, військових, оборонних, боротьба з проявами корупції в системі державної служби та ін.), спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей; розробка цілей і завдань, напрямів розвитку, реформи державної діяльності й державної служби/

Планування індикативне – одна з форм державного регулювання ринкової економіки, яке виокремлюють в: *кон'юнктурне* (його сутність полягає в забезпеченні економічної рівноваги на ринку, тобто високої зайнятості, рівноваги платіжного балансу, стабілізації цін тощо) і *структурне* (засіб досягнення певних структурних змін в економіці, який полягає в забезпеченні розвитку пріоритетних галузей).

Робота місцевих держадміністрацій проводиться за *перспективними* (річними), *поточними* (квартальними) і *оперативними* (місячними, тижневими) планами, що затверджуються головою місцевої держадміністрації. Робота управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації проводиться за кварталними і місячними планами, що затверджуються заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), керівником апарату місцевої держадміністрації. Місячні плани управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації розробляються з урахуванням особистих планів роботи їх працівників. Контроль виконавської і трудової дисципліни державних службовців здійснюється відповідно до затруджених Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників.

Змістовий модуль 2. Технологія адміністративного менеджменту.

Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті

ТЕМА 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт

5.1. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.

5.2. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації організації.

5.3. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

5.4. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Поділ праці і спеціалізація; департаменталізація і кооперація; зв'язок між частинами і координація; масштаб керуваності і контролю; ієрархія організації і її ланковість; розподіл прав і відповідальності; централізація і децентралізація; диференціація й інтеграція.

5.5 Організація праці підлеглих

5.6 Організація виконання робіт

5.7 Регламентування діяльності організації

5.8 Організаційна структура державного управління

5.9 Децентралізація державного управління

5.10 Організації діяльності державних службовців

5.11. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

5.12. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.

5.13. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

5.1. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті

Модель процесу управлінської праці наведено на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Модель процесу управлінської праці.

Види робіт на стадіях процесу управління наведено в табл.5.1

Таблиця 5.1 Види робіт на стадіях процесу управління

Стадії	Зміст
Отримання необхідної початкової інформації	Про необхідний стан об'єкту (директивних, нормативних і довідкових документів)
	Про фактичний стан об'єкту (облікових і звітних даних)
Вироблення і ухвалення рішення	Підготовка рішення
	Ухвалення рішення
Виконання рішення	Формулювання завдань по виконанню рішення
	Доведення завдань до виконавців
Оперативне управління ходом виконання рішення	Ведення обліку ходу виконання рішення
	Контроль і регулювання стану керованого об'єкту
Інформація про виконання рішення і оцінка отриманих результатів	Уявлення звіту про виконання рішення
	Аналіз і оцінка результатів роботи

Класифікацію управлінських операцій за функціонально-технологічними ознаками можливо провести наступним чином:

організаційно-адміністративні операції (службово-комунікаційні, розпорядчі, координаційні, контрольні-оціночні);

аналітико-конструктивні операції (аналітичні, конструктивні);
інформаційно-технічні операції (документаційні, первинно-розрахункові та облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні та формально-логічні).

Організаційно-адміністративні операції відносяться до діяльності керівників та забезпечують комунікацію, організацію, координація і контроль.

Службово-комунікаційні операції - це різновид організаційно-адміністративних операцій, здійснюваних між працівниками, зайнятими виконанням функцій управління, що забезпечують отримання, сприйняття і передачу інформації

Розпорядчі операції - це вид організаційно-адміністративних операцій, основною метою яких є представлення в певній формі ухвалених керівником рішень і доведення їх до виконавців.

Види розпоряджень:

усні розпорядження;

письмові розпорядження (постанови, розпорядження, доручення, вказівки, накази, рішення).

Координаційні операції - всі операції, що робляться для взаємної ув'язки роботи різних ланок апарату управління (за змістом і термінам) з метою забезпечення їх узгодженої діяльності за рішенням поточних або перспективних завдань підприємства і його підрозділів (наради, засідання, протоколи, плани)

Контрольно-оцінні операції - операції по зіставленню фактичного стану справ із запланованим або зафіксованим відповідним документом, ґрунтуються на звітній інформації (звіти, довідки, записки пояснень і доповідні).

5.2. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації організації.

Важливою функцією адміністративного управління є функція організації, що полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами підприємства, визначенні порядку й умов функціонування підприємства.

Організація як поняття містить у собі три основні складові:

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

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

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

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

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

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

- **консультативний апарат** - в обов'язки цих фахівців входить консультування лінійного керівництва в їхній області знань (найбільш часто консультативний апарат використовується у сфері права, технології, навчання і підвищення кваліфікації, а також консультування щодо роботи з кадрами);

- **обслуговуючий апарат** – надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень (відділ кадрів, зв'язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне постачання, оцінка впливу проектів на навколишнє середовище і юридичні проблеми);

- **особистий апарат** – різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає секретаря або помічника. В обов'язки особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. У підприємстві член цього апарату не має ніяких повноважень. Коли він діє, то це робиться за дорученням керівника.

Основні проблеми, що вимагають вирішення при розробці структури адміністрації:

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

Проблема удосконалення структури адміністрації підприємства припускає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків

кожного керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основною задачею при цьому є підвищення ефективності управління.

Організація діяльності адміністрації припускає:

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

Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства

Як посадова особа працівник адміністрації має визначені повноваження, права й обов'язки, несе визначену відповідальність за свої дії.

Офіційні обов'язки бувають:

- *загальними* (визначаються конституцією);
- *спеціальними* (покладеними, наприклад, власником, вищим керівництвом і ін.);
- *службовими* (що випливають із сукупності функцій посади).

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

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

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

Усе це дуже важливо, оскільки не тільки підлеглі залежать від керівника, але і сам він багато в чому залежить від них, від їхніх знань,

уміння працювати, готовності виконувати його розпорядження і неофіційні прохання.

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

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

Повноваження визначають границі дій осіб, що є їх носіями, можливості використання ресурсів підприємства та ін. Рамки повноважень закріплюються статутом, положеннями, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються згори донизу.

Виділяється кілька типів і видів управлінських повноважень (штабних повноважень, повноважень працівників адміністрації):

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

- *загальними повноваженнями* володіють представники вищого керівництва підприємства; вони поширюються на питання постановки цілей, вироблення стратегій, контролю всіх основних сторін діяльності, дій у надзвичайних ситуаціях;

- *лінійні повноваження* припускають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями. У їх рамках перші пропонують другим, *що, коли і де* ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети; несуть відповідальність за кожний з них і координацію робіт. Звичайно в круг лінійних повноважень входять питання оперативного управління діяльністю основних підрозділів (виробничих, збутових, фінансових та ін.); роботи з персоналом (прийому, звільнення, оцінки, заохочення і покарання, підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі);

- *функціональні повноваження* здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони припускають прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, безпосередньо підпорядкованих іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно пропонують методи роботи, іншими словами те, *як* діяти для досягнення цілей. Такими повноваженнями володіють головні фахівці підприємства, зазвичай керуючі відповідними службами (бухгалтерською, кадровою, плановою та ін.);

- **рекомендаційні** – їх власники при необхідності можуть давати поради керівникам, що їх потребують, *яким чином* найкраще вирішити те або інше вузьке питання, але на відміну від попереднього випадку ці поради не носять ініціативного характеру і не є обов'язковими для виконання;

- **представницькі** – дозволяють їх власникам діяти від імені адміністрації; містять у собі:

- *контрольно-звітні повноваження*, що надають можливість їх носіям здійснювати перевірку діяльності інших співробітників, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її і направляти результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;
- *координаційні повноваження*, що реалізуються в процесі розробки і прийняття спільних рішень. Особа (підрозділ), що ними володіє, має право погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і направляти її в русло, що відповідає цілям підприємства. Координаційними повноваженнями наділяються різного роду комітети і комісії, що створюються на тимчасовій або постійній основі для вирішення складних або спірних проблем;
- *повноваження на здійснення зовнішніх контактів і ведення переговорів*;
 - *погоджувальні* – їх власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках розпорядницьких повноважень. Погоджувальні повноваження можуть бути *застережливими* і блокуючими. Першими володіє, наприклад, юрист, що перевіряє відповідність прийнятих рішень діючим правовим нормам, вказує на помилки, що містяться у них, або порушення, і пропонує їх виправити. У протилежному випадку він не ставить своєї *візи* під документом, що засвідчує його правильність з юридичної точки зору. У той же час керівники можуть ігнорувати думку юриста, беручи на себе відповідальність за можливі негативні наслідки. Блокуючими (або паралельними) повноваженнями володіє головний бухгалтер. Без його згоди, що оформлюється особистим підписом, рішення, реалізація якого пов'язана з витратою коштів, не може з'явитися.

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

- складність, важливість і розмаїтість розв'язуваних проблем: чим вони значніше, тим більшими повинні бути повноваження;
- глибина поділу праці і ритмічність виробничих процесів: це спрощує і дозволяє стандартизувати окремі операції, а отже, знижує обсяг повноважень, необхідних для прийняття відповідних рішень;
- система комунікацій: при більш розвинутій системі комунікацій, коли виконавець у будь-який момент може зв'язатися з керівництвом і одержати необхідні вказівки, не потрібно великих повноважень;
- особисті особливості виконавців;
- організаційні умови ефективного використання виробничого й управлінського потенціалу (правил, регламентів та ін.);
- морально-психологічний клімат у підприємстві.

У кількісному відношенні масштаби повноважень характеризуються величиною ресурсів, якими суб'єкт може розпоряджатися самостійно, без

узгодження з вищестоячим керівництвом, і числом осіб, що юридично або фактично повинні виконувати прийняті рішення.

При **розподілі повноважень** враховуються наступні моменти:

- 1) повноваження повинні бути достатні для вирішення поставлених задач;
- 2) вони ув'язуються з повноваженнями тих, з ким суб'єкту приходится співпрацювати;
- 3) лінії повноважень у підприємстві повинні бути чіткими, щоб кожний співробітник точно знав, від кого він одержує повноваження, кому їх передає, перед ким відповідає і хто відповідає перед ним;
- 4) власники повноважень зобов'язані всі проблеми, що не виходять за рамки їх повноважень, вирішувати самостійно і нести повну відповідальність за свою діяльність і її результати.

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

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

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

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

Переваги та недоліки централізації й децентралізації наведено у табл. 5.2.

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

Таблиця 5.2 – Переваги і недоліки централізації й децентралізації управлінських повноважень

	Переваги	Недоліки
Централізація	<ul style="list-style-type: none"> • полегшення концентрації зусиль на ключових напрямках діяльності відповідно до інтересів підприємства; • усунення невиправданого дублювання управлінських функцій, що заощаджує витрати; • зосередження процесу прийняття рішень у руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має великі знання, досвід; 	<ul style="list-style-type: none"> • сповільнюється реакція внаслідок значних витрат часу на передачу інформації, її великих витрат, перекручування; • найважливіші рішення приймаються вищими керівниками, що погано уявляють собі конкретну ситуацію і місцеву специфіку, у результаті чого вони

	<ul style="list-style-type: none"> • полегшення контролю і координації діяльності в масштабах підприємства, підтримки дисципліни і порядку, стабілізації робочого стану, відхилення від якого вважаються шкідливими; • поліпшення використання досвіду і знань управлінського персоналу. 	<p>виявляються недостатньо якісними. У той же час виконавці, що знаходяться «у гущі подій», не можуть виявляти ініціативу. Оскільки в цьому випадку рішення нав'язуються, то через відсутність зацікавленості вони неефективно реалізуються.</p>
Децентралізація	<ul style="list-style-type: none"> • дозволяє швидко розробляти і приймати самостійні ініціативні рішення, у тому числі при участі безпосередніх виконавців; • дозволяє адекватно відображати у цих рішеннях об'єктивну ситуацію; • відмова від детальних інструкцій з центру, зниження його перевантаження другорядними проблемами, скорочення інформаційних потоків; • орієнтація виконавців на конкретні результати, а не на показники; • більш швидке навчання персоналу; • надання працівникам широкої ініціативи щодо прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • слабкий облік або ігнорування інтересів інших підрозділів і підприємства у цілому; • тактичний характер більшості рішень, їх низька ефективність; • необхідність через відсутність єдиних правил і процедур їх тривалого «утрясання», що далеко не завжди виявляється успішним.

Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень визначається наступними обставинами:

- 1) необхідністю розподілу дефіцитних ресурсів і проведення єдиної стосовно всіх підрозділів політики, що при значній децентралізації є важкою справою;
- 2) витратами, пов'язаними з прийняттям загальноорганізаційних рішень: чим вони «дорожчі», тим на більш високому рівні повинні розглядатися;
- 3) розмірами: через складність координації внутрішніх процесів великі підприємства необхідно розбивати на ряд самостійних структур, керівництво яких повинно бути максимально наближене до рівня прийняття рішень і розвивати між ними горизонтальні зв'язки;
- 4) специфікою діяльності: деякі її види можуть технічно обмежувати можливості централізації повноважень, інші – вимагати стратегічних рішень, неможливих без централізації;
- 5) динамікою середовища: швидке пристосування до його змін вимагає децентралізації;
- 6) історичними традиціями і поглядами вищого керівництва;
- 7) підготовленістю кадрів до самостійної діяльності.

Ступінь централізації управління характеризується:

- кількістю рішень, прийнятих на вищих ступенях ієрархії;
- рівнем прийняття важливих рішень;

- часткою працівників, що здійснюють управлінські функції на рівні підприємства;
- відсотком рішень, що не узгоджуються з керівництвом;
- частотою залучення підлеглих до участі в управлінні та ін.

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

5.3. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

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

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

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

Значення делегування повноважень:

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

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

3) Для підлеглих: можливість виявити ініціативу і самостійність; продемонструвати наявні у них здібності, знання, досвід, і придбати нові;

розвинути себе як особистість; підвищити свій престиж; створити стартову площадку для подальшого просування службовими сходами; одержати значну задоволеність від роботи.

Звичайно делегуються наступні види повноважень:

- вирішувати часткові, вузькоспеціальні проблеми, у яких виконавці розбираються завідомо краще керівника і прекрасно це розуміють;
- здійснювати підготовчу роботу (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить у більшості випадків рутинний характер, але проте дозволяє продемонструвати свої здібності;
- бути присутнім на заходах інформаційного характеру, виступати з повідомленнями, ділитися досвідом.

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

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

Підлеглі завчасно знайомляться з цими документами і можуть вносити в них пропозиції і виправлення.

Умовами ефективного делегування повноважень є:

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

Існуюча на Заході практика виробила дві моделі делегування повноважень.

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

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

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні задачі і необхідність давати звіт за прийняті рішення, дії та їх наслідки. Розрізняють два типи відповідальності: загальну і функціональну.

Загальна відповідальність має своїм об'єктом створення умов, необхідних для здійснення тієї або іншої діяльності. Наприклад, керівник організує підбір і розміщення кадрів і т.п.

Функціональна відповідальність пов'язана з виконанням конкретної роботи і притаманна виконавцю.

Якщо повноваження перевищують відповідальність, відкривається свобода для адміністративної сваволі, оскільки багато дій можуть залишитися безкарними. Зворотна ж ситуація призводить до паралічу діяльності через побоювання суб'єктів щодо негативних наслідків для себе, а також до погіршення психологічного комфорту. Тому відповідність повноважень і відповідальності у кожній ланці управлінської структури є однією з найважливіших умов її нормального функціонування.

5.4.Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління

Порядок дій при проектуванні організаційної структури:

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

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

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

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

- поділ праці і спеціалізація;
- департаменталізація і кооперація;
- зв'язок між частинами і координація;
- масштаб керування і контролю;

- ієрархія організації і її ланковість;
- розподіл прав і відповідальності;
- централізація і децентралізація;
- диференціація й інтеграція.

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

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

1. Поділ праці і спеціалізація.

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

Поділ праці в організації відбувається за двома напрямками:

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

Спеціалізація надає ряд переваг:

- сприяє пошуку шляхів удосконалення роботи завдяки тому, що виконавець має можливість до дрібних деталей розібратися в суті справи;
- призводить до виявлення найбільш важливих, критичних сфер діяльності у підприємстві і тим самим, допомагає адекватно спроектувати саме ці напрямки у роботі;
- спрощує потребу у комунікації процесу прийняття рішень щодо індивідуальної роботи, тому що вузькоспеціалізований працівник не залучений до частих контактів з колегами і своїм керівництвом;
- полегшує процес формалізації роботи.

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

- ускладнює бачення загальної мети підприємства;
- призводить до зростання ролі координаційних механізмів і бюрократичного апарату;
- породжує розходження мікрокультур праці.

Одночасно спеціалізація і поділ праці сприяють підвищенню продуктивності праці.

2. Департаменталізація і кооперація.

Департаменталізація – це процес організаційного відокремлення. За допомогою департаменталізації підприємство може розширюватися практично безмежно. Існує багато підходів до групування спеціалізованих

робіт у підприємствах. Двома основними напрямками, за якими може здійснюватися департаменталізація, є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. У залежності від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації (рис. 5.2).

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

Рис. 5.2 – Типи департаменталізації, що виділяються на основі напрямку групування робіт

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

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

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

відношенні географічних і галузевих ринків виробництва і продажів. Особливістю даного підходу є створення щодо автономних частин у підприємстві, орієнтованих на продукт, програму або проект, споживача або ринок.

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

3. Зв'язок між частинами і координація.

У підприємстві, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація виступає основою структури підприємства, що звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків у підприємстві. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії. Зв'язки між частинами підприємства здійснюються через канали комунікації. Найбільш часто аналізу піддаються наступні пари зв'язків у підприємстві: вертикальні і горизонтальні; лінійні і функціональні; формальні і неформальні; прямі і непрямі.

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

- *робочі горизонтальні* (на одному рівні ієрархії);
- *робочі вертикальні* (з одного рівня ієрархії на іншій);
- *лінійні* (що реалізують відносини «начальник-підлеглі»);
- *функціональні (штабні)*, що несуть дорадчі або рекомендаційні функції;
- *непрямі* (наприклад, інспектор відділу кадрів – начальник цеху або головний бухгалтер – начальник цеху; ці зв'язки часто мають місце через «голову керівника підприємства», шкодять справі і не підкріплюються повноваженнями);
- *формальні* (зв'язки координації, що підкріплюються прийнятими у підприємстві повноваженнями, правилами, нормами і процедурами);
- *неформальні* (на основі особистих взаємовідносин, дружби, родинних зв'язків і т.д.).

4. Масштаб керованості і контролю.

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

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

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

У підприємстві кожний з керівників здатний ефективно працювати тільки з визначеною кількістю підлеглих. У 1933 р. В. Грейкюнас визначив на основі проведених досліджень, що керівник у стані мати не більш 12 контактів з безпосередніми підлеглими. У ході обстеження ряду підприємств Д. Вудвор одержав наступні дані щодо масштабу керованості (див. табл.5.3).

Таблиця 5.3 – Масштаб керованості для різних типів підприємств

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кожне підприємство повинно обрати зону співвідношення рівнів і

масштабу управління, що, як правило, пов'язано зі спеціалізацією і поділом трудового (технологічного) процесу на окремі операції.

5. Ієрархія організації та її ланковість.

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

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

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

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

Сполучення різних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до досить різних її структур (рис. 5.3).

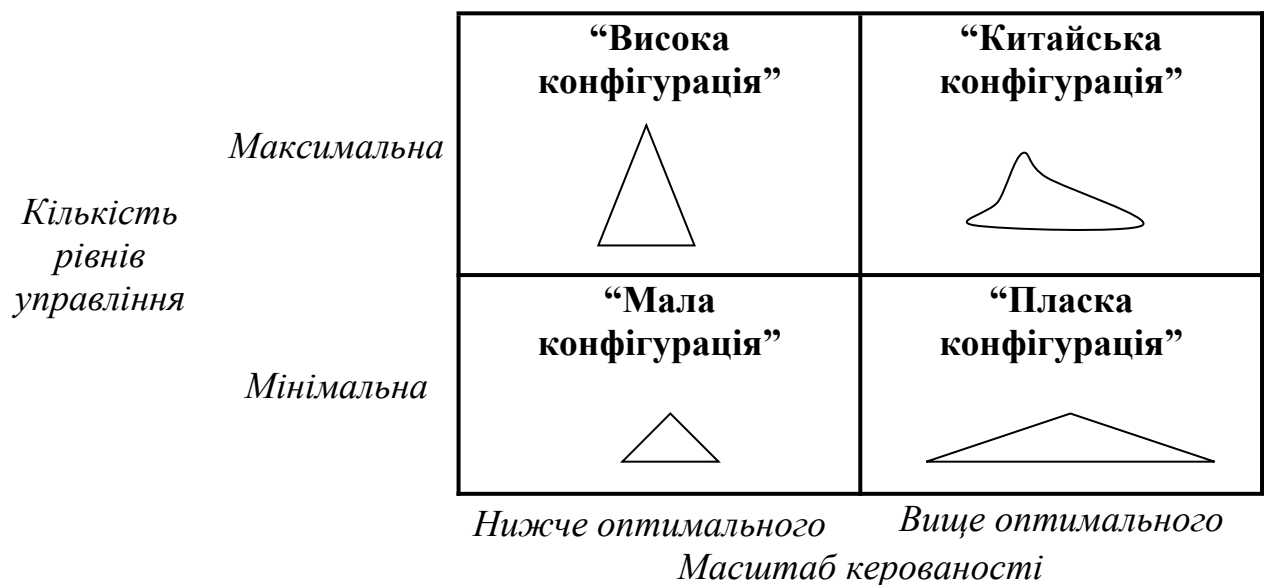


Рис. 5.3 – Вплив комбінацій масштабу керованості і кількості рівнів управління на проектування організації і її конфігурацію

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

6. Розподіл прав і відповідальності.

Можливі два варіанти розподілу прав і відповідальності: *система*

«ялінка» і система «мотрійка» (рис.5.4).

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

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

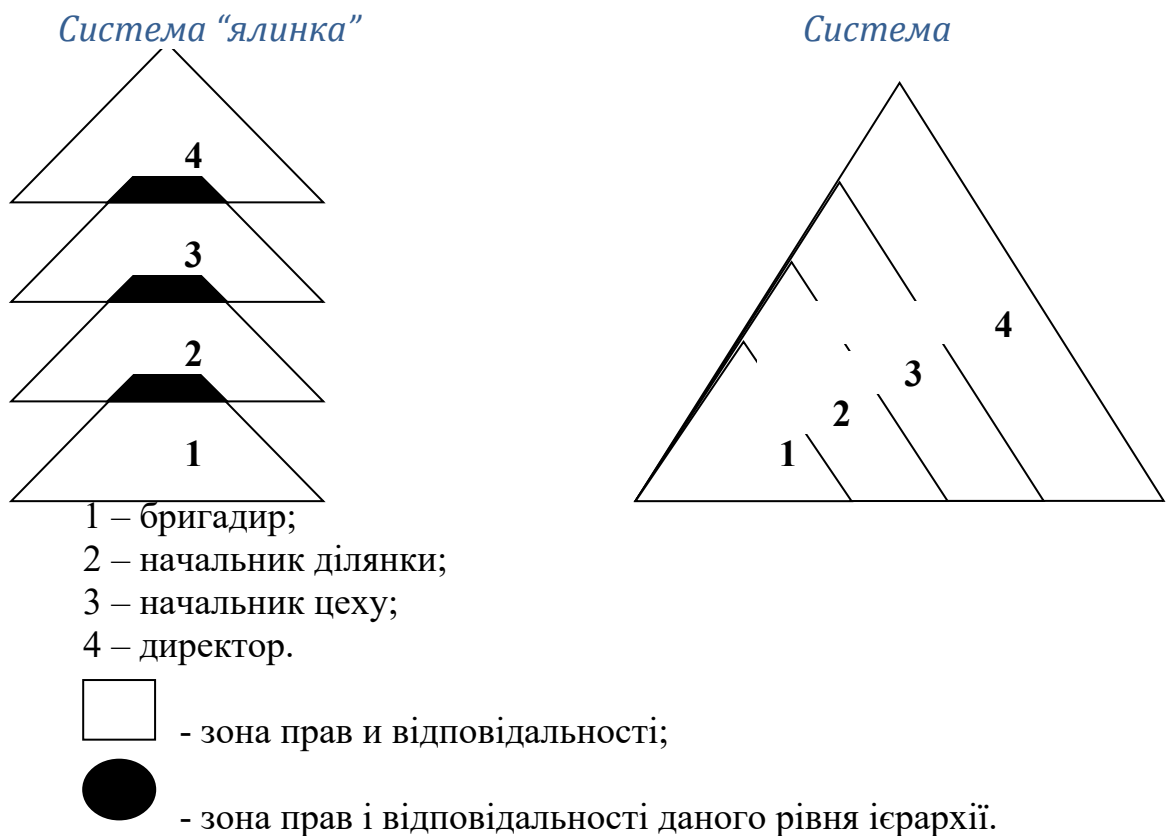


Рис. 5.4 – Варіанти розподілу прав і відповідальності

7. Централізація і децентралізація.

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

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

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

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

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

8. Диференціація й інтеграція.

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

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

Чим більше підрозділи підприємства відрізняються один від одного за цими чотирма змінним, тим більш диференційованим воно є. Роботу високодиференційованих підприємств дуже важко координувати, тому необхідні спеціальні інтеграційні механізми (інститут заступників, ради, спеціальні підрозділи). Аналіз ступеня диференціації частин підприємства дозволяє визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження конфліктності (рис. 5.5).

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

Рис. 5.5 – Співвідношення інтеграції і диференціації

5.5 Організація праці підлеглих

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

Керівник і підлеглі формально однаково включені в організацію як засіб її діяльності. У той же час керівник має право встановлювати підлеглим норми поведінки, віддавати розпорядження, домагатися їх реалізації, контролювати результати. *Таким чином, підлеглі додержуються готових норм, а для керівника норми є багато в чому результатом його діяльності.*

Фігура підлеглого характеризується:

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

Розглянемо класифікацію підлеглих.

Таблиця 5.4 – Класифікація підлеглих

Ознака класифікації	Вид підлеглих	Характеристика
1. Особливість взаємодії керівника з підлеглим	1.1. Безпосередні підлеглі	З ними керівник контактує без посередників.
	1.2. Прямі підлеглі	Хоча і знаходяться в сфері юрисдикції керівника, але безпосередньо йому не підпорядковуються.
2. Характер діяльності	2.1. Штатні заступники	Курирують визначену функціональну сферу діяльності, є радниками і консультантами керівника, близькими йому за рангом, і вільними від поточних справ.

	2.2. Заступники, що одночасно очолюють низові підрозділи	Керівник концентрується на стратегічних проблемах, визначенні основних напрямків роботи, а заступники – на її методах та поточних питаннях. Вони в основному діють від імені керівника, несучи за свої дії персональну відповідальність. Але цілком виконувати обов'язки першої особи вони можуть лише за її відсутності або при підготовці до заняття відповідної посади.
	2.3. «Чисті» виконавці	Виконують розпорядження і вказівки керівництва.
3. Виконувані функції	3.1. Підлеглі, що займаються основною діяльністю, профільною для даного підприємства.	
	3.2. Підлеглі, що займаються допоміжною діяльністю, що забезпечує здійснення основної.	
	3.3. Підлеглі, що займаються діяльністю з обслуговування всього персоналу в цілому або керівників.	

Основні права й обов'язки підлеглих, як і будь-яких інших працівників, зафіксовані в трудовому законодавстві.

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

Права без обов'язків не буває, тому одночасно закон вимагає від працівника: сумлінно виконувати свої функції, розпорядження адміністрації; підвищувати продуктивність; поліпшувати якість продукції; дотримуватись трудової технологічної дисципліни, вимог з охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії; дбайливо відноситися до майна підприємства.

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

У рамках неофіційних обов'язків 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, навіть якщо ці рішення цілком входять у їх компетенцію, оскільки той краще знає загальну ситуацію й у її контексті більш правильно може оцінити всі наслідки намічених кроків;
- не втручатися у справи керівника, за винятком крайніх випадків, коли той припускається явних помилок, тому що у нього можуть бути причини на проведення своєї особливої політики, про які підлеглим не завжди відомо;

- завжди розглядати свою діяльність і її результати з погляду інтересів керівника, задовольняючись роллю «першої скрипки у другому ряду»;
- цінувати час керівника, не відволікати його дрібницями, за власною ініціативою надавати йому допомогу і сприяння; не допускати дискредитації керівника.

На відношення підлеглих до своїх обов'язків впливають:

- зміст і умови праці;
- характер завдання;
- організація роботи;
- необхідність виявляти ініціативу, творчий підхід.

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

5.6 Організація виконання робіт

Однією з найважливіших функцій в адміністративному менеджменті є організація виконання робіт підрозділами та окремими виконавцями на підприємстві задля досягнення стратегічних та тактичних цілей. Саме за результатами виконання цієї функції визначають здатність менеджера з адміністративної діяльності до виконання професійних обов'язків. Якщо розглядати організацію виконання робіт в адміністративному менеджменті як вид діяльності, то її доцільно представити у вигляді процесу постійного делегування повноважень.

Під делегуванням розуміємо передачу завдань і повноважень, необхідних для їх вирішення, співробітникам, який приймає на себе відповідальність за успішне виконання поставлених завдань.

Делегування в адміністративному менеджменті слід розглядати за чотири рівнями (рис.5.6)

- 1 рівень - Розподіл напрямів діяльності між відділами;
- 2 рівень – Розподіл роботи між співробітниками відділу;
- 3 рівень – Визначення кола постійних завдань співробітника;
- 4 рівень - Постановка тимчасових завдань співробітникам.

Ефективне делегування на всіх чотирьох рівнях дозволяє досягти оптимальної організації виконання будь-яких завдань в організаціях (підприємствах).

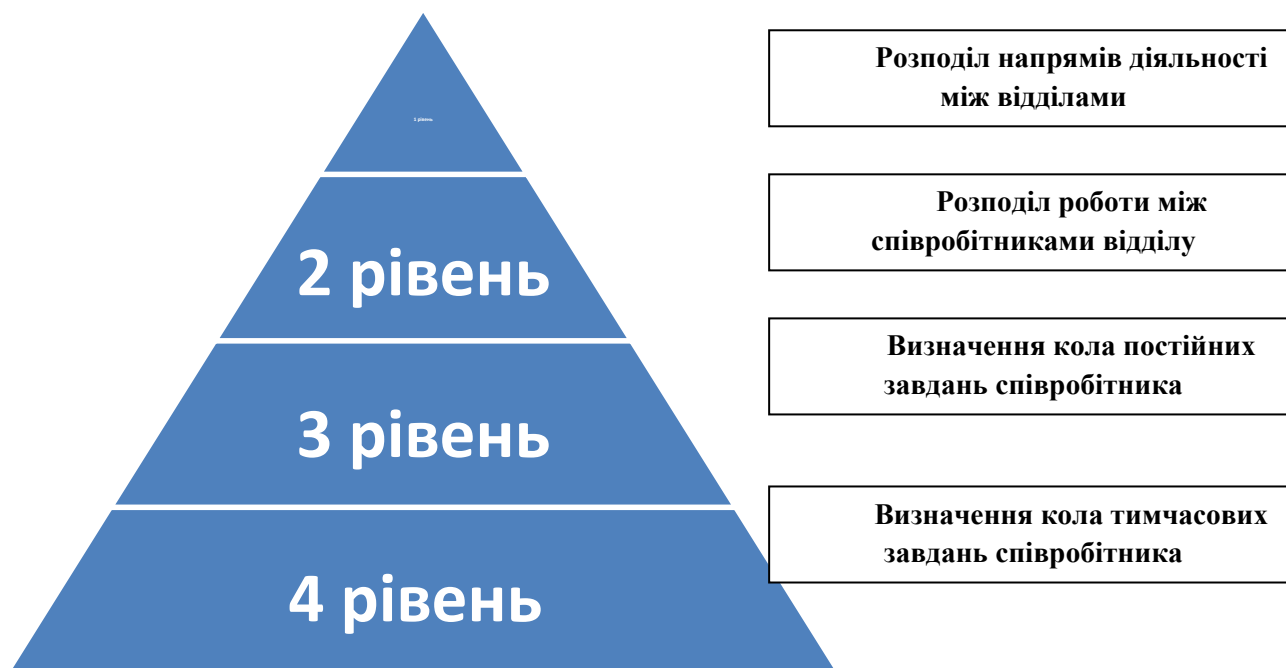


Рис.5.6. Рівні делегування в адміністративному менеджменті

Перший та другий рівень делегування в організації визначається як «жорстке» делегування. «Жорсткість» цих двох рівнів делегування визначається наступними чинниками:

делегування на 1 та 2 рівні здійснюється зазвичай керівниками топ-менеджменту підприємства (організації);

обов'язковим результатом делегування на 1 та 2 рівні є регламентуючий організаційний документ;

від якості делегування на 1 та 2 рівнях залежить результативність та ефективність діяльності організації в цілому.

Розподіл напрямів діяльності між відділами підприємства (організації) доцільно проводити з використанням матричних інструментів (табл.5.4)

Таблиця 5.4.

Матриця «відділ – напрямок діяльності (функція)

Відділ, підрозділ підприємства	Напрямки діяльності (функції)						
	Постачання	Виробництво	Збут	Транспортна логістика	Складська логістика	ІТ- забезпечення	Облік
Відділ 1	X		X			X	
Відділ 2		X				X	
Відділ 3			X			X	
Відділ 4		X			X		
Відділ 5			X				

Відділ X				X			X
----------	--	--	--	----------	--	--	----------

Особливістю використання наведеною матрицею є наступні умови:
 чіткість визначення основних напрямів діяльності або функцій, які реалізуються підприємством (організацією);

здля запобігання дублювання відповідальності дотримання принципу – «Один напрямок діяльності – один відділ»;

кількість функцій (напрямів діяльності) повинна співвідноситися з чисельністю виконавців у відділах.

Результатом роботи на першому рівні делегування є регламентація напрямів діяльності - Положення про організацію та чітка структура управління.

Розподіл роботи між співробітниками відділу (2 рівень) повинно проводити в два етапи:

визначення переліку завдань роботи відділу;

розподіл завдань між співробітниками відділу.

Визначення переліку завдань роботи відділу можливо проводити двома способами. По-перше, керівник підрозділу формулює завдання самостійно, відповідаючи на питання «Які окремі завдання необхідно виконувати, щоб забезпечити основний напрям діяльності відділу?». По-друге, можливо залучення працівників відділу для визначення переліку необхідних завдань відділу з використанням спеціальної анкети. Визначений з використанням одного з двох підходів перелік завдань відділу підлягає розподілу між співробітниками. Задля цього також можливе використання матричних методів (табл.. 5.5.)

Таблиця 5.5.

Матриця «завдання - фахівці»

Посади, фахівці	Завдання						
	Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3	Завдання 4	Завдання 5	Завдання 6	Завдання X
Фахівець 1	X		X			X	
Фахівець 2		X				X	
Фахівець 3			X			X	
Фахівець 4		X			X		
Фахівець 5			X				
Фахівець X				X			X

Особливістю використання наведеною матрицею «Завдання-Фахівці» є наступні умови:

визначення приблизно рівних за трудомісткістю завдань;

зادля запобігання дублювання відповідальності дотримання принципу – «Одне завдання – один фахівець»;

урахування навантаження фахівця при визначенні компенсаційного пакету.

Результатом роботи на другому рівні делегування є регламентація діяльності відділу - Положення про підрозділ.

Визначення кола постійних завдань співробітнику - 3 рівень делегування можливо здійснити використовуючи:

підхід «знизу-вгору»;

підхід «зверху-вниз».

Підхід «знизу-вгору» передбачає використання наступних методів:

фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників, які її виконують;

використання анкетування;

проведення хронометражу протягом не менш 1-2 тижні.

При використанні підходу «зверху-вниз» керівник підрозділу самостійно на основі універсальних посадових інструкцій розробляє посадову інструкцію конкретного співробітника.

Результатом третього рівня делегування є розробка посадових інструкцій

Особливої уваги заслуговує делегування 4 рівня - постановка тимчасових завдань співробітникові.

До тимчасових завдань відносяться ті завдання, які доручають співробітникові на додаток до постійних завдань. Тимчасові завдання виконуються з деякою періодичністю (але не щодня) або одноразово. Делегування тимчасових завдань рекомендується проводити за наступним алгоритмом (рис.5.7)

Рис.5.7 Алгоритм делегування тимчасових завдань співробітнику

Крок перший алгоритму делегування тимчасових завдань – до передачі завдання, передбачає формулювання SMART – цілі, правильний вибір виконавця та підбір аргументів для мотивації.

Формулювання SMART – цілі потребує спеціальної побудови завдання. У відповідності до методу SMART – цілі, завдання, які підлягають делегуванню повинні відповідати наступним вимогам:

Specific — мета повинна бути конкретною, ясною, такою, що однозначно розуміється керівником і підлеглим;

Measurable — мета повинна бути вимірною, тобто містити кількісні критерії її досягнення.

Agreed — мета повинна бути узгодженою з іншими цілями підлеглою, такою, що не суперечить їм;

Realistic — мета повинна бути реалістичною, досяжною;

Timed — мета повинна бути прив'язана до конкретного терміну або у формулюванні мети повинна міститися вказівка на регулярність, періодичність виконання роботи.

Під правильним вибором виконавця слід розуміти, що делегування завдання і контроль його виконання може бути реалізоване тільки по відношенню до співробітників, які знаходяться у *безпосередньому* підпорядкуванні керівникові, який здійснює делегування.

Для успішного делегування тимчасового завдання співробітникові дуже важливо:

знати карту мотиваторів (особливо для ключових співробітників організації);

добре уявляти особливості постановки завдання співробітникам з різними мотиваторами.

Крок другий алгоритму делегування тимчасового завдання ї – під час передачі завдання складається зі вступу, основної частини та висновку.

До цілей вступної частини постановки завдання співробітникові відноситься:

позначення сенсу роботи для організації (*зв'язок з результатами діяльності підрозділу, організації*);

створення внутрішньої мотивації у підлеглого (*причини делегування саме даному співробітникові*).

Вимогами до побудови основної частини є :

результативність - суть завдання керівник і підлеглий розуміють однаково;

економічність – керівник не витратив дуже багато свого часу і зусиль на роз'яснення.

Для забезпечення результативності основної частини необхідно використовувати:

SMART-цілі;

методи;

ресурси (= повноваження)

зворотний зв'язок

форми контролю (= відповідальність)

способи оцінки результатів (= винагорода)

Зворотний зв'язок в делегуванні завдання може бути реактивним та про-активним.

Реактивність зворотного зв'язку означає наявність для підлеглого можливості оперативно уточнити інформацію і тут же поставити додаткові питання у разі нерозуміння.

Про-активність означає, що підлеглий попереджає можливу розбіжність в розумінні завдання ним і керівником, наприклад за допомогою уточнюючого питання чи «Чи правильно я зрозумів, що...».

Форми контролю (= відповідальність) в делегуванні тимчасових завдань можуть бути наступних видів:

завдання виконується підпорядкованим *самостійно* до отримання результату. Обумовлюється часовий термін виконання роботи. *Повна передача* відповідальності за дії;

завдання виконується підпорядкованим *самостійно*, але керівник періодично цікавиться ходом виконання роботи. Визначаються *контрольні крапки*. *Часткова передача* відповідальності;

завдання виконується підпорядкованим в *постійному тісному контакті* з керівником. По суті — це наставництво. Дана модель відображає *розділену відповідальність*.

Способи оцінки результатів (= винагорода) в делегуванні також може бути декількох видів:

SMART-цілі мотивують, оскільки задають ясний напрям руху;
рекомендації про методи виконання роботи мотивують, оскільки орієнтують на відносно малі витрати часу і зусиль;

повноваження мотивують, оскільки підвищують авторитет і статус підлеглого усередині організації і самі по собі можуть бути ідентифіковані ним як аналог винагороди;

відповідальність мотивує, оскільки підвищує значущість підлеглого у власних очах;

будь-який значущий для людини додатковий ресурс (час, інформація, територія, технічне оснащення, люди) може тлумачити ним як *винагорода*.

У висновку під час передачі завдання підлеглому необхідно закріпити *позитивний настрій* підлеглого (призвати до дії і побажати успіхів, зробивши щирий комплімент і тому подібне) та звернути увагу на найважливіші аспекти завдання - *резюмування сказаного* (концентрація уваги на найважливіших аспектах)

Крок третій алгоритму делегування повноважень – після передачі завдання передбачає забезпечення *підтримки виконання* та визначення системи *контролю*: моніторинг і вживання заходів за наслідками моніторингу.

Можливі тимчасові режими моніторингу:

моніторинг за результатом (відповідальність повністю делегована);

поточний моніторинг (відповідальність делегована частково);

моніторинг всього процесу (відповідальність розділена).

Типові методи моніторингу, які використовуються в делегуванні завдань:

спостереження;

бесіда із співробітником;

письмова документація (звіти, доповіді, протоколи, статистичні дані).

Після моніторингу керівник обирає одну з наступних альтернатив:

продовжити виконання роботи без змін;

внести необхідні зміни до ходу виконання роботи (методи, ресурси);

переглянути завдання;

передати завдання іншому виконавцеві.

Таким чином, проведене делегування за всіма чотирма рівнями дозволяє організувати виконання робіт як одним підлеглим, так і окремим підрозділом та підприємством (організацією) в цілому.

5.7. Регламентування діяльності організації

Регламентування це опис порядку виконання управлінських рішень. Регламентування є основою для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Регламент – це документ. В якому зафіксовано, хто, коли і за

яких умов виконує ті чи інші завдання та хто несе відповідальність за їх виконання.

Регламент управління:

встановлює сукупності правил, що визначають структуру, функції і порядок діяльності персоналу управління;

визначає послідовність виконання управлінських завдань і умови їх рішення;

є науковою основою побудови і розвитку структури управлінського апарату;

дозволяє при виникненні необхідності рішення нових задач проводити аналіз необхідних змін в структурі персоналу управління.

Регламентация здійснюється, як правило, менеджерами вищого і середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ...).

Основою регламентації вважається стратегія розвитку підприємства (організації) та діючі правові норми.

Об'єкти регламентації: функції; роботи; операції; методи; способи; прийоми дії; зміст і процедури підготовки, ухвалення і виконання рішень; структури управління; схеми підпорядкування і зв'язку; потоки інформації; документообіг; діловодство; механізацію управлінських робіт; елементи стилю управління.

Результатом організаційної регламентації вважається фірмовий стандарт, положення, інструкції, методики, організаційні карти, схеми, таблиці, графіки. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних робіт, що повторюються.

Стандарти, положення, інструкції передбачають великий ступінь регламентації і стабільності.

Найбільш явні характеристики положень і інструкцій:

засновані на однозначності виконання;

обмежують прояв ініціативи виконавців.

Регламентация посадових обов'язків - це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав і відповідальності.

Базою для регламентації посадових обов'язків є розподіл та кооперація праці в організації.

Основні цілі регламентації посадових обов'язків:

сприяє ефективному підбору, розстановці і використанню персоналу;

підвищує виконавську дисципліну;

визначає організаційно-правову базу діяльності працівників;

підвищує відповідальність працівників за результати діяльності;

забезпечує об'єктивність під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;

регулює трудові спори і конфлікти;

сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Структурний підрозділ підприємства (організації) - це спеціально створений орган управління з певними завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

Існують різноманітні види структурних підрозділів в організації: департаменти; управління; служби; відділи; відділення; цехи; бюро; сектори; лабораторії; ділянки.

Чинники, що визначають створення структурних підрозділів:
особливості та масштаб діяльності підприємства (організації);
фінансові можливості;
наявність кваліфікованих кадрів;
ефективність управління.

Положення про структурний підрозділ - організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації. Форма і структура даного документа не стандартизовані

Рекомендована структура Положення про підрозділ:

загальна частина;
основні завдання;
функції;
структура;
службові взаємовідносини з іншими підрозділами;
права;
відповідальність керівника.

Особливо важливим розділом Положення про структурний підрозділ вважається частина про службові взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства (організації). Для побудови раціональної схеми взаємовідносин використовується функціональна матриця. Для розробки функціональної матриці пропонується визначити основні взаємовідносини та взаємодію між працівниками апарату управління в процесі реалізації функцій управління. При побудові функціональної матриці слід враховувати, що в управлінні існують вертикальні та горизонтальні види взаємодії підрозділів. Горизонтальна взаємодія передбачає консультацію, обмін інформацією, спільне обговорення, розробка та представлення варіантів, узгодження. Вертикальна взаємодія передбачає затвердження, видачу завдання, представлення документу, уточнення, роз'яснення. Приклад функціональної матриці наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6.

Функціональна матриця

Найменування управлінських робіт	Перелік структурних підрозділів та посадових осіб підприємства									
	Директор	Заст. директора з економіки	Заст. директора з виробництва	Інші (1 рівень)	ПЕР	Відділ маркетингу	Виробничий відділ	Відділ кадрів	Бухгалтерія	Інші (2 рівень)
1. Планування виробництва продукції на наступний період	Р	У	У К		П	СО	СО		ПС	
2. Інші управлінські роботи										

Умовні позначки:

Р – прийняття рішення; У – узгодження; К- контроль; П – підготовка рішення; СО – спільне обговорення; КК- консультація; ОІ – обмін інформацією.

В основі розробки документограми положено визначення маршруту проходження окремого документу через ланцюги управління з обов'язковим визначення термінів та характеру роботи по складанню цього документу кожним структурним підрозділом. Приклад документограми наведено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7.

Приклад оформлення документограми

Найменування документу	Періодичність виникнення	Структурні підрозділи та посадові особи							
		Виробничі ділянки	ПЛВ	ВТК	Бухгалтерія	Відділ маркетингу	Інші підрозділи	Заст. директора	Директор
Рапорт про виконання плану виробництва	Кожний день	®	↑ ⊙ ®	⊙	⊙	®		⊙	

Умовні позначки:

⊙ - виникнення документу з обов'язковим визначення кількості екземплярів;

⊗ - затвердження документу;

® - використання документу;

📁 зберігання та використання документу.

Посадова інструкція - це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність посадовця. Стандартної форми посадової інструкції не існує. Посадова інструкція повинна бути персоніфікована.

Принципи розробки посадової інструкції:

конкретність кожного параметра, що регламентується, можливість його однозначного тлумачення виконавцем і відповідного контролю керівником;

персональний розподіл всіх завдань управління, виключення дублювання відповідальності за їх виконання;

достатність прав, що надаються, для вирішення поставлених завдань і реальність цих прав, тобто незалежність працівника при їх реалізації від зовнішніх дій і умов.

Карта специфічних прав і відповідальності посади складається на попередньому етапі розробки посадової інструкції.

Сфера відповідальності - визначається межами об'єкту управління, на функціонування, стан або використання якого впливає відповідна посада.

Завдання розробляються виходячи з системи цілей структурного підрозділу.

Права регламентуються можливостями участі посадовця в ухваленні рішень, що впливають на рішення поставлених задач.

Основні терміни для регламентації прав посади: затвердити погоджувати, брати участь, контролювати.

Критерії досягнення мети - це показники, які повинен досягти працівник на посаді. Критерії дозволяють ухвалювати рішення про відповідність працівника до займаної посади. Приклад карти специфічних прав та відповідальності наведено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Фрагмент карти специфічних прав і відповідальності бухгалтера

Сфера відповідальності	Задачі	Критерії досягнення мети	Права
Готова продукція	Забезпечити здійснення обробки первинної документації по відповідним ділянках обліку. Забезпечити відображення в бухгалтерському обліку операцій, зв'язаних з рухом товарно-матеріальних цінностей. Забезпечити своєчасну підготовку звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг).	Рівномірність обробки первинної документації. Повне і достовірне відображення даних про рух ТМЦ. Рівень похибки 1,0 тис. грн.. Точність і повнота обліку витрат. Помилка в межах 0,5 тис. грн..	Виявляти джерела утворення витрат і непродуктивних витрат. Розробляти пропозиції щодо їхнього попередження.
Організація обліку заробітної плати	Забезпечити своєчасну підготовку відомостей по нарахуванню заробітної плати працівників	Відсутність помилок у розрахунках. Нарахування заробітної плати повинне бути проведено не пізніше ніж за п'ять днів до початку виплати.	Брати участь у розробці нових форм і методів оплати праці.

Податки і збори	Забезпечити своєчасне нарахування і перерахування платежів у державний бюджет, внесків на державне соціальне страхування, податків і інших виплат і платежів, а також відрахувань у фонди економічного стимулювання й інші фонди.	Відповідність законодавчо встановленим термінам виплат. Відсутність помилок у розрахунках	Брати участь у підготовці даних для складання звітності, стежити за схоронністю бухгалтерських документів, оформляти їх відповідно до встановленого порядку.
-----------------	---	--	--

На основі карти специфічних прав та відповідальності розробляється посадова інструкція. Рекомендована наступна структура посадової інструкції:

- загальні положення;
- завдання і обов'язки;
- критерії досягнення цілі;
- права;
- відповідальність;
- кваліфікаційні вимоги.

Паспорт посади – це комплекс документів, до якого входить посадова інструкція, індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінка діяльності, оплата праці, соціальний пакет.

Паспорт посади корисний при:

- підготовці оголошення про вакансію;
- професійному підборі персоналу;
- професійній адаптації прийнятого працівника;
- розробці критеріїв оцінки роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між працедавцем і працівником;
- захист прав працедавця у разі звільнення працівника, який не відповідає вимогам посади.

Регламентування це опис порядку виконання управлінських рішень. Регламентування є основою для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Регламент – це документ. В якому зафіксовано, хто, коли і за яких умов виконує ті чи інші завдання та хто несе відповідальність за їх виконання.

Регламент управління:

встановлює сукупності правил, що визначають структуру, функції і порядок діяльності персоналу управління;

визначає послідовність виконання управлінських завдань і умови їх рішення;

є науковою основою побудови і розвитку структури управлінського апарату;

дозволяє при виникненні необхідності рішення нових задач проводити аналіз необхідних змін в структурі персоналу управління.

Регламентація здійснюється, як правило, менеджерами вищого і середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ...).

Основою регламентації вважається стратегія розвитку підприємства (організації) та діючі правові норми.

Об'єкти регламентації: функції; роботи; операції; методи; способи; прийоми дії; зміст і процедури підготовки, ухвалення і виконання рішень; структури управління; схеми підпорядкування і зв'язку; потоки інформації; документообіг; діловодство; механізацію управлінських робіт; елементи стилю управління.

Результатом організаційної регламентації вважається фірмовий стандарт, положення, інструкції, методики, організаційні карти, схеми, таблиці, графіки. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних робіт, що повторюються.

Стандарти, положення, інструкції передбачають великий ступінь регламентації і стабільності.

Найбільш явні характеристики положень і інструкцій:

засновані на однозначності виконання;

обмежують прояв ініціативи виконавців.

Регламентація посадових обов'язків - це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав і відповідальності.

Базою для регламентації посадових обов'язків є розподіл та кооперація праці в організації.

Основні цілі регламентації посадових обов'язків:

сприяє ефективному підбору, розстановці і використанню персоналу;

підвищує виконавську дисципліну;

визначає організаційно-правову базу діяльності працівників;

підвищує відповідальність працівників за результати діяльності;

забезпечує об'єктивність під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;

регулює трудові спори і конфлікти;

сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Структурний підрозділ підприємства (організації) - це спеціально створений орган управління з певними завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

Існують різноманітні види структурних підрозділів в організації: департаменти; управління; служби; відділи; відділення; цехи; бюро; сектори; лабораторії; ділянки.

Чинники, що визначають створення структурних підрозділів:

особливості та масштаб діяльності підприємства (організації);

фінансові можливості;

наявність кваліфікованих кадрів;

ефективність управління.

Положення про структурний підрозділ - організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації. Форма і структура даного документа не стандартизовані

Рекомендована структура Положення про підрозділ:

загальна частина;

основні завдання;

функції;

структура;

службові взаємовідносини з іншими підрозділами;

права;

відповідальність керівника.

Особливо важливим розділом Положення про структурний підрозділ вважається частина про службові взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства (організації). Для побудови раціональної схеми взаємовідносин використовується функціональна матриця. Для розробки функціональної матриці пропонується визначити основні взаємовідносини та взаємодію між працівниками апарату управління в процесі реалізації функцій управління. При побудові функціональної матриці слід враховувати, що в управлінні існують вертикальні та горизонтальні види взаємодії підрозділів. Горизонтальна взаємодія передбачає консультацію, обмін інформацією, спільне обговорення, розробка та представлення варіантів, узгодження. Вертикальна взаємодія передбачає затвердження, видачу завдання, представлення документу, уточнення, роз'яснення. Приклад функціональної матриці наведено в табл. 1.

В основі розробки документограми положено визначення маршруту проходження окремого документу через ланцюги управління з обов'язковим визначення термінів та характеру роботи по складанню цього документу кожним структурним підрозділом. Приклад документограми наведено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9. Функціональна матриця

Найменування управлінських робіт	Перелік структурних підрозділів та посадових осіб підприємства									
	Директор	Заст. директора з економіки	Заст. директора з виробництва	Інші (1 рівень)	ПЕВ	Відділ маркетингу	Виробничий відділ	Відділ кадрів	Бухгалтерія	Інші (2 рівень)
1. Планування виробництва продукції на наступний період	Р	У	У К		П	СО	СО		ПС	
2. Інші управлінські роботи										

Умовні позначки:

Р – прийняття рішення; У – узгодження; К- контроль; П – підготовка рішення; СО – спільне обговорення; КК- консультація; ОІ – обмін інформацією.

Таблиця 5.10. Приклад оформлення документограми управління.

Найменування документа	Періодичність виникнення	Структурні підрозділи та посадові особи							
		Виробничі ділянки	ПЛВ	ВТК	Бухгалтерія	Відділ маркетингу	Інші підрозділи	Заст. директора	Директор
1. Рапорт про виконання плану виробництва	Кожний день								

Умовні позначки:

виникнення документа з обов'язковим визначення кількості екземплярів;

затвердження документа;

використання документа;

зберігання та використання документа.

Посадова інструкція - це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність посадовця. Стандартної форми посадової інструкції не існує. Посадова інструкція повинна бути персоніфікована.

Принципи розробки посадової інструкції:

конкретність кожного параметра, що регламентується, можливість його однозначного тлумачення виконавцем і відповідного контролю керівником;

персональний розподіл всіх завдань управління, виключення дублювання відповідальності за їх виконання;

достатність прав, що надаються, для вирішення поставлених завдань і реальність цих прав, тобто незалежність працівника при їх реалізації від зовнішніх дій і умов.

Карта специфічних прав і відповідальності посади складається на попередньому етапі розробки посадової інструкції.

Сфера відповідальності - визначається межами об'єкту управління, на функціонування, стан або використання якого впливає відповідна посада.

Завдання розробляються виходячи з системи цілей структурного підрозділу.

Права регламентуються можливостями участі посадовця в ухваленні рішень, що впливають на рішення поставлених задач.

Основні терміни для регламентації прав посади: затвердити погоджувати, брати участь, контролювати.

Критерії досягнення мети - це показники, які повинен досягти працівник на посаді. Критерії дозволяють ухвалювати рішення про відповідність працівника до займаної посади.

Структура посадової інструкції:

загальні положення;

завдання і обов'язки;

права;

відповідальність;

повинен знати;

кваліфікаційні вимоги;

Паспорт посади – це комплекс документів, до якого входить посадова інструкція, індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінка діяльності, оплата праці, соціальний пакет.

Паспорт посади корисний при:

- підготовці оголошення про вакансію;
- професійному підборі персоналу;
- професійній адаптації прийнятого працівника;
- розробці критеріїв оцінки роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між працедавцем і працівником;
- захист прав працедавця у разі звільнення працівника, який не відповідає вимогам посади;

Організаційне нормування включає нормативи і норми, за допомогою яких визначається абсолютна або відносна величина допустимої витрати ресурсів (витрати праці, матеріалів).

Організаційні нормативи є початковими матеріалами для розробки норм. Норматив має більш узагальнений характер, ніж норма.

Організаційні нормативи і норми:

- чисельність управлінського персоналу;
- співвідношення між категоріями персоналу управління по видах виконуваних функцій і ступеня кваліфікації;
- витрати праці у сфері управління;
- витрата матеріалів і т.п.

Організаційне проектування – це процес розробки і впровадження проектів раціоналізації управлінської праці, здійснюється на базі вимог НОТ із застосуванням сучасної організаційної і обчислювальної техніки для підвищення ефективності роботи персоналу управління.

Комплексний оргпроект передбачає розробку комплексу заходів щодо вдосконалення:

- технології діяльності органу управління;
- структури і штатів органу управління;
- системи організації і умов праці;
- механізації і автоматизації праці;
- по скороченню і раціоналізації документообігу.

Основою оргпроекту є плани, оперограми (графічне відображення процесу роботи), технологічні ланцюжки (графічне представлення роботи як ланцюга взаємопов'язаних елементів і трудових операцій, здійснюваних послідовно), технологічні схеми (графічне представлення всіх робіт з характеристикою їх змісту, з переліком і послідовністю операцій, виконавцями і т. п.).

5.8 Організаційна структура державного управління

Кожна з державних функцій є певним видом управлінського впливу, що пронизує всю структуру державного апарату і є спільним, типовим для певної

підсистеми чи кількох підсистем державних органів. **Слід розрізняти функції державного управління і управлінські функції державних органів.**

Організаційна структура управління – це форма організації системи управління, що визначає сукупність стійких зв'язків системи, забезпечує її цілісність і тотожність самій собі, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх зв'язках; спосіб організації і взаємодії елементів системи і зв'язків між ними, є певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи.

Під *організаційною структурою державного управління* прийнято розуміти державно-управлінську категорію, що характеризує відносини сукупності ланок апарату державного управління та наявних організаційних зв'язків між ними, які виражають взаємодію і координацію елементів усередині даної системи. Структура відображає склад елементів, внутрішню форму організації системи, її статику, тоді як організаційні відносини забезпечують ефективність структурних зв'язків. Взаємозв'язок і субординація елементів структури динамічні, оскільки мають рухатися слідом за об'єктом управління, що змінюється. Відтак йдеться про сукупність управлінських ланок, що мають бути розміщені в суворій співвідлеглості і забезпечувати взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом управління.

Організаційна структура – один з основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами і службовцями організацій.

Основні вимоги до організаційної структури управління:

- 1) мінімальна кількість управлінських зв'язків;
- 2) усунення елементів дублювання, оперативність і гнучкість в роботі.

Функції і структура управління – дві нерозривно взаємозв'язані та взаємообумовлені сторони одного цілого, а саме організації системи управління, що виступають відповідно як зміст і форма процесу управління. Взаємообумовленість функцій і структури управління передбачають первинність функцій і вторинність структури управління. Первинність та вторинність функцій і структури відносні, а не абсолютні.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР	
Переваги	Недоліки
Лінійна структура	
Жорстко формалізована, додає стійкості, надійності, оперативності, послідовності. Сприятлива для чіткого проведення в життя владних вимог, узгодженості дій виконавців	Слабо виражені зворотні зв'язки, відсутні ланки з планування і підготовки рішень, спостерігається перевантаженість інформацією
Функціональна структура	
Дозволяє під кожному з функцій управління підібрати високопрофесійний апарат, забезпечити високий рівень стандартизації та формалізації управлінських процесів, виключити дублювання, зменшити потребу у фахівцях широкого профілю. Сприятлива для організації	Складність міжфункціональної координації (проявляється у спробі надання пріоритету специфічним цілям), тенденція надмірної централізації, довготривалість процедур прийняття рішень, нездатність до оперативних

забезпечувальної діяльності	структурних перебудов
Лінійно-функціональна структура	
Поєднує перевагу лінійної і функціональної структур. Забезпечує розподіл праці, коли одні органи ухвалюють управлінські рішення і владно проводять їх в життя, а ін. забезпечують їх різноманітною інформацією. В результаті підвищується рівень держ. управління. Найбільш ефективна – апарат управління виконує рутинну роботу, що часто повторюються і змінюються. Її переваги: більш обґрунтована підготовка планів і рішень, вивільнення лінійних управлінців від ґрунтовної аналітичної роботи, залучення професіоналів у функціональні підрозділи	Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальних рівнях, погіршення відповідальності за рішення, оскільки приймають їх одні суб'єкти управління, а реалізують як правило інші, тенденція до надмірної децентралізації
Дивізіональна структура	
Поєднує автономність підрозділів з центральною контрольюваним процесом розподілу ресурсів і оцінки результатів	Зростання управлінської вертикалі, поява проміжних рівнів управління для координації роботи окремих груп, відділів, дублювання функцій управління на різних рівнях, зростання чисельності штату
Матрична структура	
Дозволяє швидко адаптуватися до змін умов діяльності організації, сприяє творчості управлінців, раціональному використанню персоналу за рахунок спеціалізації різних видів робіт, посилення демократичних принципів керівництва і мотивації, посилення контролю за виконанням завдань проектів, делегування повноважень від керівників служб керівникам проектів на час їх виконання, підвищення особистої відповідальності за виконання роботи.	Складна система субпідлеглості, що іноді ускладнює розподіл завдань та витрати часу, присутність конкуренції між керівниками проектів, складнощі при освоєнні нових проектів

5.9 Децентралізація державного управління:

цілеспрямований, зорієнтований на покращання державного управління процес, який полягає в переміщенні від вищих до нижчих рівнів органів державної влади, від керівника до підлеглого дискретних повноважень, ресурсів та відповідальності у політичній, фінансовій і адміністративній сферах з метою виконання закріплених функцій держави;

передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем.

5.10 Організації діяльності державних службовців

Організації діяльності державних службовців – це комплекс заходів, які включають: поділ і розстановку кадрів за ланками системи управління; організаційне закріплення процесів і кооперування управлінської діяльності, забезпечення необхідної кваліфікації працівників; регламентування діяльності та стосунків; раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку; нормування управлінської праці; матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

В основі створення організаційної системи діяльності державних службовців лежить поділ праці, який зумовлюється масштабами роботи, труднощами при її виконанні, розосередженістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників.

Під **поділом праці** розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети. В організації діяльності державних службовців вирізняють три основних *напрями поділу праці*:

функціональний, який полягає в закріпленні конкретних функцій управління за структурними підрозділами чи окремими співробітниками;

професійний відбувається між групами державних службовців за ознакою однорідності виконуваних ними видів діяльності;

кваліфікаційний, відповідно до якого за якою співробітники виконують різні види діяльності, які відповідають їх кваліфікації та досвіду.

До недоліків, які зачасти виникають в організації діяльності державних службовців, лід віднести наступні: паралелізм, дублювання функцій, необґрунтоване збільшення обсягу або виконання зайвих видів діяльності та ін. Ці недоліки значною мірою пов'язані з нечітким розподілом обов'язків між структурними підрозділами органів державної влади та їх управлінців. Тому одним з основних завдань організації праці персоналу є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів й службових осіб, а також визначення обсягів і потоків походження інформації.

Кооперація праці – це форма організації праці, яка передбачає спільну участь працівників і забезпечує погодження їх колективних дій у одному і тому ж управлінському процесі. Задля раціональної кооперації й організаційного регламентування функціонування персоналу управління розробляються положення структурних підрозділів, складаються посадові інструкції для всіх державних службовців, а також схеми їх функціональних взаємозв'язків. Необхідно також розробляти і стандарти на управлінські функції.

Втім, означені вище документи не повинні містити надмірні приписи, обмежувати ефективне використання знань, досвіду, творчого потенціалу державних службовців. У соціальних системах слід досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості системи, за якої зведення управлінської діяльності в певні рамки не має призводити до зниження ініціативи працівників і бюрократизації персоналу управління. Задля уникнення виникнення цих недоліків у роботі державних службовців,

необхідно чітко регламентувати компетенції кожного з них, стимулювати самостійне прийняття ними рішень, що відносяться до кола їх службових повноважень.

Творчий характер праці відкриває великі можливості для самоорганізації персоналу завдяки самовихованню і набуття потрібних для ефективності діяльності якостей (самодисципліна, концентрація уваги, пам'ять, витримка та ін.), для розробки індивідуальних планів роботи на кожен робочий день, тиждень, місяць, рік, удосконалення організації робочого місця тощо. Якщо немає чітко продуманого плану, діяльність керівника і спеціаліста, як відповідна реакція на сигнали, що надходять, часто має хаотичний характер, повністю підпорядковується ходу зовнішніх подій.

Посадові обов'язки діяльності державних службовців регламентуються Законом України "Про державну службу", посадовими інструкціями.

<p>Посадова інструкція – документ, що визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання та обов'язки, права та відповідальність;</p>
--

обов'язки державних службовців – встановлені законодавством України, іншими нормативними правовими актами загальні та обов'язкові для всіх державних службовців України відносини, дії і стан державного службовця, невиконання яких несумісне зі статусом державного службовця ;

посадові обов'язки державного службовця – встановлені для обов'язкового регулярного виконання функції та повноваження відповідно посади в органі державної влади.

Відповідно до ст.10 Закону України "Про державну службу" основними обов'язками державних службовців є:

додержання Конституції України та інших актів законодавства України;

забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції;

недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;

безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;

збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню;

постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;

сумлінне виконання своїх службових обов'язків, ініціатива і творчість у роботі.

Державний службовець повинен діяти в межах своїх повноважень.

У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі

доповідати про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу.

Основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування:

додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування; забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;

додержання прав і свобод людини і громадянина;

збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню;

постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;

сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі;

шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.

Делегування – метод управління, який передбачає передачу повноважень і відповідальності за виконувани функції, роботу від вищих до нижчих відповідних рівнів управління. Мета цього методу полягає в розвитку відповідальності співробітників і максимальній реалізації їх здібностей. У цьому контексті завдання керівника полягає у визначенні цілей і здійсненні контролю. Делегування звільняє керівництво від рутинної роботи та прийняття неважливих рішень, дозволяє використати “заощаджений” внаслідок делегування робочий час на вирішенні більш важливих ділянках і стратегічних напрямках управління. Втім делегування можна здійснювати лише у визначених сферах, маючи на увазі що відповідальність за отримані результати роботи підлеглих, ефективність управління лежить на вищому керівництві. Тому воно залишає за собою право втрутитись, в разі необхідності, у сферу повноважень підлеглих. Делегування розглядають дієвим механізмом протидії бюрократизації, в умовах надмірної деталізації інструкціями, опису посад, директив та ін. Слід завжди підтримувати гнучкість системи, що уможливорює швидко і адекватно реагування на зміни зовнішнього середовища.

ТЕМА 6. Мотивування в адміністративному менеджменті. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

6.1. **Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні Апарату правління.**

- 6.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
- 6.3 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи
- 6.4 Інструменти адміністративного контролю
- 6.5 Контроль виконання як функція адміністративного управління
- 6.6 Види адміністративного контролю
- 6.7 Контроль у державному управлінні
- 6.8 Регламентування діяльності організації
- 6.9. Класичні управлінські функції і навички керівника. Класифікації функцій керівника по Десслеру та Адаїру.
- 6.10 Теорії процесу мотивації. Мотивація як форма соціального впливу. Наділення владою. Робота та кар'єра в епоху змін. Стимули: поняття і форми. Вибір ефективних форм стимулювання працівників різних соціальних груп організації.
- 6.11 Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

6.1 Форми мотивування адміністративних працівників

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

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

Стимул — зовнішня причина, що спонукає людину діяти для досягнення мети. Розрізняють матеріальні і нематеріальні стимули.

У мотивуванні працівників апарату управління значну роль відіграють такі види економічного стимулювання, як різні форми і системи заробітної плати, додаткові виплати і пільги, надбавки, доплати і премії.

Їх функціями є залучення і закріплення співробітників, підвищення ефективності їх роботи.

Загальними принципами матеріальної винагороди є:

- неухильне зростання номінальної і реальної її величини з підвищенням продуктивності праці працівників;
- економічна (відповідність особистому внеску) і психологічна обґрунтованість рівня справедливості (буває внутрішньою, що означає відповідність заробітної плати кількості і якості праці, внеску у кінцевий результат, і зовнішньою, що припускає рівну винагороду за рівну працю);
- зміна співвідношення постійної і змінної частини винагороди в залежності від ситуації;

- використання її передових форм і систем (наприклад, участі у прибутках);
- чіткість і зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці (вони не повинні бути граничними і про їх зміни завчасно повідомляється);
- інформування про джерела коштів на оплату праці;
- закріплення рівня заробітної плати в договорі (це зобов'язує суб'єкта сприймати її як нормальну, оскільки він взяв участь у визначенні і погодився з цим).

1) Основна заробітна плата. Сам факт вступу людини до трудових відносин говорить про те, що вона зобов'язується за обговорену винагороду виконувати визначене коло обов'язків. Тут ще немає місця для стимулювання. Останнє забезпечується **способами виплати винагороди**, які об'єднані у дві моделі — тарифну і безтарифну.

1.1. Тарифна модель припускає залежність оплати від величини витрат, складності й умов праці, її інтенсивності, природнокліматичних факторів, кваліфікації і т.д., їх правильний облік і визначає можливості стимулювання. Тарифна модель передбачає дві форми заробітної плати — *погодинну* і *відрядну*. Їх вибір залежить від сфери діяльності працівників, специфіки технологічного процесу, можливостей нормування й обліку, вимог, що висуваються до якості продукції, та ін.

- При ***погодинній формі організації заробітної плати*** її величина залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки (окладу). Мотивуючими моментами тут є величина заробітку і наявність премій. Зазвичай вона застосовується по відношенню до керівників, фахівців і службовців, а також тих працівників, чиї результати діяльності не піддаються точному обліку і виміру або не вимагають його зовсім. У залежності від способу нарахування погодинна заробітна плата може бути погодинною, поденною, потижневою, помісячною. Для робітників найчастіше встановлюються годинні ставки, а для службовців – місячні (оклад).

- При ***відрядній формі заробітної плати*** остання обчислюється за допомогою відрядних розцінок, норм виробітку і часу виходячи з обсягу виготовленої продукції. Відрядна заробітна плата застосовується стосовно працівників, результати праці яких легко виміряти, є можливість встановити кількісні норми виробітку, забезпечити надійний облік і контроль якості продукції (гонитва за кількістю часто негативно на ній відображається).

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

Основні види (системи) відрядної заробітної плати:

- *пряма відрядна* система: зарібок безпосередньо залежить від числа виготовлених виробів;
- *непряма відрядна* система: рівень зарплати залежить від результатів, досягнутих за допомогою працівників, що обслуговують основне виробництво;
- *відрядно-прогресивна* система зарібної плати: у межах встановленої вихідної норми виробітки праця оплачується за прямими розцінками, а понад неї – за наростаючими; ступінь їх збільшення визначається за допомогою спеціальної шкали;
- *відрядно-преміальна* система: сполучає відрядний зарібок із премією за зростання продуктивності праці, зниження витрат, освоєння нової техніки, технології та ін.;
- *акордна* система винагороди: визначається відразу за весь обсяг виконаної роботи; тут також можуть виплачуватися премії.

Слід мати на увазі, що відрядна форма оплати може призвести до нераціональності праці, негативно відобразитися на якості і термінах.

У ряді випадків тарифна модель припускає виплату працівникам *премій*, тобто *додаткових грошових* сум для заохочення досягнутих успіхів і стимулювання подальшої активності. Вони повинні враховувати особливості підрозділів і самих виконавців, виходити із задалегідь установлених конкретних показників і умов. У той же час премії можуть бути і самостійною винагородою, не пов'язаною з поточними трудовими успіхами (за підсумками року, за сумлінну багаторічну роботу і т.п.).

Оплата праці керівників, фахівців і службовців здійснюється, як правило, у формі **посадових окладів** (відповідно до кваліфікації і виконуваних обов'язків), а також премій у відсотках від прибутку і т.д.

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

Безтарифна модель винагороди праці:

- *комісійна оплата за кінцевим* результатом у відсотках від отриманого доходу (прибутку): вона стимулює високу результативність, зближає інтереси роботодавців і працівників і сьогодні одержує все більше поширення, особливо для брокерів, торговельних посередників і ін.;

- *оплата праці, що ґрунтується на плаваючих ставках:* застосовується для фахівців і керівників і припускає, що їх винагорода ставиться в залежність від результатів роботи їх підлеглих або осіб, що ними обслуговуються.

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

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

Надбавки сплачуються за професійну майстерність, тривалий і безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію і продуктивність, виконання особливо важливих робіт, класність, знання іноземної мови та ін. Вони не пов'язані з якимись додатковими витратами праці *в даний момент*. Такі витрати виникають або внаслідок сполучення професій і посад (наприклад, керівництва бригадою), або під впливом несприятливих умов (розділений день, багатозмінний режим, нічна робота й ін.).

Якщо ці умови не можливо поліпшити, підвищені витрати праці компенсуються за допомогою **доплат**.

Частина надбавок і доплат передбачена законодавством (за класність, звання, стаж, роботу в нічний час і т.п.); інша вводиться самим підприємством (за професійну майстерність, інтенсивність праці і т.п.).

Формами компенсації можуть бути також:

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

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

3) Премії. Заробітна плата більш ефективно виконує стимулюючу функцію при доповненні системою преміювання (із прибутку або за рахунок економії витрат).

Премія вважається неординарною винагородою (дослідження показали, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки сплачується лише у визначених випадках.

Відсоток премії за підсумками року звичайно визначається заздалегідь і корегується відповідно до досягнень співробітника.

Для того, щоб премія відіграла роль діючого стимулюючого фактору, її величина, як у свій час показав Ф. Тейлор, повинна бути **не менше 30 відсотків основного заробітку**. Сучасна практика говорить, що для низових менеджерів вона повинна складати в середньому 12 відсотків, на проміжному рівні управління – 25 відсотків, а на вищому – 45 відсотків його розміру.

Підставами для преміювання можуть служити:

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

Премії в залежності від конкретної ситуації бувають пропорційними і непропорційними досягнутим результатам – такими, що *акцентують* або *нівелюють*. При акцентуванні виплати зростають швидше результату, а при нівелюванні – повільніше. На практиці існують різні комбінації.

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

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

Участь у прибутку застосовується з кінця XIX в. Відносно до осіб, що забезпечують його додатковий приріст, до 75% якого розподіляється серед них щомісяця (щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль).

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

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

1.2 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління

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

У США і Західній Європі ще в 30-і роки минулого сторіччя оплата праці перестала бути основним фактором мотивації. Працівники почали очікувати і вимагати від робочого місця чогось більшого, ніж гідний дохід. У сучасних умовах працівник обирає підприємство не тільки, а найчастіше і не стільки за рівнем оплати.

Використання нетрадиційних методів мотивації дозволяє відповісти на наступні питання:

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

До нетрадиційних методів мотивування адміністративних працівників відносяться:

1. **Моральні стимули** – передача інформації про заслуги працівника у соціальному середовищі. Корисно виділяти моральні стимули загальної дії і цільові (серед останніх – еталонні і змагальні).
2. **Патерналізм** (турбота про працівника). Це особливий спосіб організації атмосфери підприємства (підрозділу), при якому робиться акцент на неформальні відносини, широкий перелік можливостей для особистого спілкування між співробітниками, керівник стає шанованим «главою родини», що приймає на себе відповідальність за проблеми і труднощі підлеглих. Широко використовуються натуральні стимули і соціальні гарантії, керівники вирішуються усередині колективу.
3. **Організаційні стимули** – стимулювання змістом, умовами й організацією роботи (автономія у роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом / гнучким графіком, контрактна форма наймання і т.д.).
4. **Участь в управлінні:**
 - повне і своєчасне інформування;
 - участь у виробленні рішень;
 - участь у прийнятті рішень.
5. **Участь у співволодінні:**
 - участь у прибутку;
 - участь у капіталі.
6. **Кар'єра і розвиток** (планування кар'єри, робота з кадровим резервом, короткострокове і довгострокове навчання, наставництво, підвищення за посадою, горизонтальна кар'єра і т.д.).
7. **Негативні стимули** (незадоволення, покарання, загрози втрати роботи і т.д.).

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

При розробці систем нетрадиційної мотивації можна використовувати типологічну модель, відповідно до якої виділяється 5 базових типів

мотивації: інструментальний, професійний, патріотичний, хазяйський і унікаючий (люмпенізований).

Застосування перерахованих вище стимулів до кожного типу мотивації добре вивчене (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Типи мотивації

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

1.3 Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи

Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, що відіграє роль сполучної ланки між керуючою і керованою системами. Суб'єктами контролю в системі адміністративного менеджменту виступають колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств. Об'єктами контролю є: місія, цілі і стратегії, процеси, функції і задачі, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні форми, їх структурні підрозділи й окремі виконавці. Контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством своєї мети. Процес контролю полягає у встановленні стандартів, вимірі фактично досягнутих успіхів і проведенні корекції в тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

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

1) Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити сформульовані цілі до підлеглих, приймати в адміністративний апарат керівництва кваліфікованих людей, то це буде збільшувати імовірність того, що організаційна структура буде працювати так, як заплановано. У підприємствах попередній контроль використовують за трьома головними напрямками: щодо людських, матеріальних і

фінансових ресурсів: – для того, щоб переконатися, що працівники, яких прийняли у підприємство, здатні виконувати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально припустимий рівень освіти або стажу роботи у цій сфері і перевірити документи і рекомендації, представлені працівником; – для втілення контролю в сфері матеріальних ресурсів розробляють стандарти мінімально дозволених рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності отриманої сировини цим вимогам. – найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що дозволяє також здійснити функцію планування; він надає впевненість у тому, що коли підприємству знадобиться готівка, воно її буде мати. Бюджети встановлюють граничні витрати і не дозволяють будь-якому відділу або підприємству цілком вичерпати свою готівку. 2) Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і господарських операцій. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів і окремих виконавців. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є прерогативою їх безпосередніх керівників. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволяють уникнути відхилення від намічених планів і інструкцій. Поточний контроль базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того, щоб здійснити поточний контроль, апарату управління потрібний зворотний зв'язок.

3) Заключний контроль проводиться після здійснення фінансових і господарських операцій. У його задачі входить перевірка правильності, законності і доцільності здійснених витрат, повноти і своєчасності надходження передбачених кошторисом коштів. Заключний контроль виконує дві важливі функції:

одна з них полягає в тому, що він надає керівництву підприємству інформацію для планування в тому випадку, якщо такі ж роботи будуть проводитися у майбутньому; друга функція – сприяння мотивації. Процес контролю не тільки дозволяє знайти проблеми і реагувати на них так, щоб досягти бажаної мети, але і допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність підприємства. Розрізняють адміністративний і виконавчий контроль. Адміністративний контроль – усі види діяльності, спрямованої на одержання інформації про ефективність функціонування і поточний стан керуючої системи підприємства. Виконавчий контроль припускає здійснення усіх видів діяльності щодо оцінки і поточного стану й ефективності функціонування керованої системи підприємства. Вимоги до контролю закладені у принципах його здійснення, таких як: постійність і оперативність, об'єднання перевірки згори і контролю знизу, об'єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість. Основні принципи адміністративного контролю спираються на

чотири складові, що дозволяють керівнику підприємства визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль: – принцип ключових елементів контролю спирається на положення, відповідно до якого стандарти є елементом планування. – принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник з'ясував, у яких структурних підрозділах підприємства відбуваються дії, які мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування. – принцип дотримання термінів контролю дозволяє більш ефективно і вчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються. – принцип самоконтролю полягає у наданні працівникам підприємства можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і вчасно вносити в неї необхідні корективи.

6.4 Інструменти адміністративного контролю

Механізм адміністративного контролю являє собою сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, які відбуваються у системі управління підприємства.

Основними інструментами адміністративного контролю є бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді і наради. Бюджетний контроль використовується для одержання вичерпної інформації про доходи і витрати підприємства. Бюджет являє собою складений у грошовому вираженні основний план утворення, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства. Адміністративний аудит являє собою сукупність контрольних дій, що дозволяють одержати об'єктивну і своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління підприємства. Основними об'єктами адміністративного аудиту є: – місія, цілі і задачі підприємства; – закони і принципи формування, розвитку і функціонування підприємства; – стратегії підприємства; – функції підприємства; – структура підприємства; – технології управління; – внутрішні і зовнішні комунікації; – управлінські рішення; – інформаційні технології; системи документообігу. Основні принципи адміністративного аудиту: – принцип виділення головного говорить, що при проведенні адміністративного аудиту суб'єкт контролю повинен акцентувати свою увагу на головних, ключових моментах і не відволікатися на вивчення другорядних факторів; – принцип відповідності вимагає, щоб професіоналізм працівника, який складає аудиторський висновок, відповідав ступеню складності зазначеного висновку; – принцип енциклопедичності припускає, що в групі працівників, які складають аудиторський висновок, необхідно мати фахівця широкого профілю у сфері формування і функціонування системи управління, здатного співставити облікові дані з існуючими стандартами; – принцип повноти полягає у наступному: чим точніший і достовірніший потрібен висновок про стан системи управління, тим більше її елементів

повинно піддати контролю; – сутність принципу системності полягає в тому, що при проведенні аудиту необхідно враховувати взаємний вплив елементів системи управління; – значення принципу централізації зводиться до того, що всі аудиторські висновки за окремими елементами системи управління повинні стікатися до одного фахівця для складання об'єктивного й обґрунтованого загального висновку; – принцип стандартизації говорить, що за кожною формою контролю елементів системи управління повинен стояти відповідний стандарт; – принцип своєчасного використання контрольованих даних вимагає, щоб аудитору вчасно надавалася достовірна інформація про стан системи управління. Статистичне спостереження може бути використане для того, щоб визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані складаються для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було допущено помилок.

Доповіді. У системі адміністративного менеджменту часто застосовуються формалізовані системи контролю, коли чітко розроблена методика складання доповіді і порядок передачі її вищестоящому керівництву. Будь-яка доповідь повинна містити інформацію: – про ідентифікацію, час виникнення і ступінь виявленого відхилення від норми; – про можливі причини виникнення відхилення; – про аналіз наслідків відхилення; – про рекомендації з усунення відхилення. Наради дозволяють уникнути зайвих витрат робочого часу на складання об'ємних письмових звітів і надають керівнику групи можливість швидко одержати достовірну оперативну інформацію. Наради можуть бути корисні для оцінки психологічної атмосфери у колективі або стану іміджу підприємства. До всіх систем контролю незалежно від їх виду пред'являються визначені вимоги, дотримання яких є невід'ємною умовою ефективності їх функціонування. До таких умов відносяться наступні: 1) система контролю повинна відповідати цілям, задачам і планам підприємства; 2) система контролю повинна бути зрозуміла і прийнята керівниками всіх рівнів управління підприємством; 3) система контролю повинна бути економічна, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах; 4) система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення; 5) система контролю повинна бути гнучкою, тобто мати здатність швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

6.5 Контроль виконання як функція адміністративного управління

Контроль — це одна з основних функцій управління, що є процесом забезпечення досягнення цілей, поставлених організацією, реалізації ухвалених управлінських рішень. За допомогою контролю керівництво організації визначає правильність своїх рішень і встановлює потребу в їх коректуванні.

Процес контролю - це, з одного боку, процес встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і їх відхилення від цих стандартів; з іншої - процес відстежування ходу виконання ухвалених управлінських рішень і оцінки результатів в ході їх виконання (рис.6.1.)

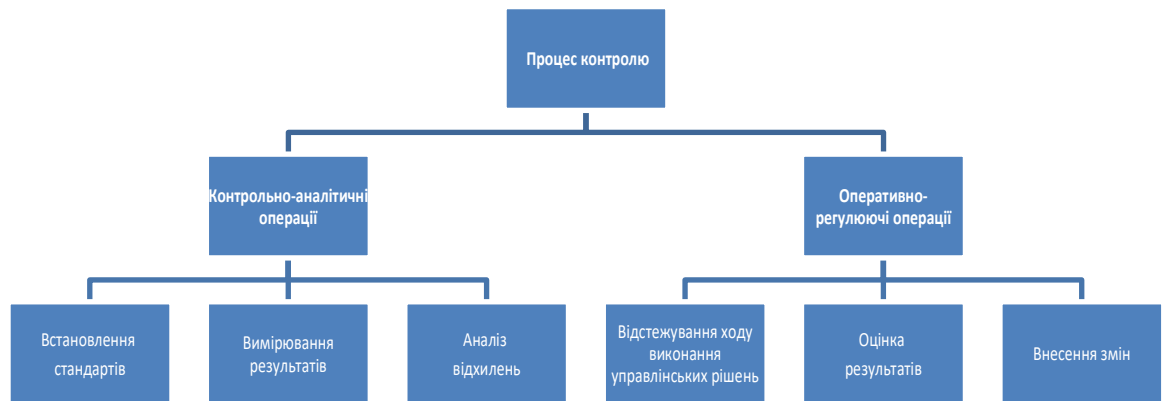


Рис.6.1. Структура процесу контролю

Основна причина необхідності контролю — це невизначеність, що є невід'ємним елементом майбутнього і властива будь-якому управлінському рішення, виконання якого передбачається в майбутньому. Між розвитком ситуації при ухваленні управлінського рішення, що прогнозувався, і реальним розвитком ситуації ухвалення рішення завжди неминучий деякий зазор, деякі відхилення, оскільки ухвалення рішення здійснюється на підставі того або іншого бачення ситуації, тієї або іншої моделі ситуації, яка завжди є неповною.

При здійсненні контролю оцінюється і вимірюється як хід виконання ухвалених організацією рішень, так і відповідність ухвалених раніше рішень розвитку ситуації ухвалення рішення, що реалізувався.

Крім того, не можна забувати, що виконавці ухвалених рішень — люди, а не машини і можливі відхилення в ході виконання ухвалених рішень, і з цієї причини, наприклад може бути неефективним взаємодія робіт між різними підрозділами усередині організації, може бути недостатньо правильно зрозуміло завдання, нарешті, виконавець може захворіти, його може переманити конкурент і так далі

Відсутність надійної системи контролю, і як наслідок ефективного зворотного зв'язку, може привести організацію до кризової ситуації, що і стало причиною краху багатьох крупних і дрібних організацій.

Якщо ухвалене раніше рішення опинилося недостатньо ефективним або помилковим, то саме добре відлагоджена система контролю може дозволити своєчасно це встановити і внести корективи до дій організації. Будь-яка функція управління може ефективно діяти тільки за наявності системи контролю, що ефективно діє.

Функція контролю є всеосяжною. Вона не є тільки повноваженнями спеціально призначеного контролера. Функцію контролю повинен здійснювати будь-який керівник.

Контроль підрозділяється на попередній, поточний і завершальний (рис.6.2).

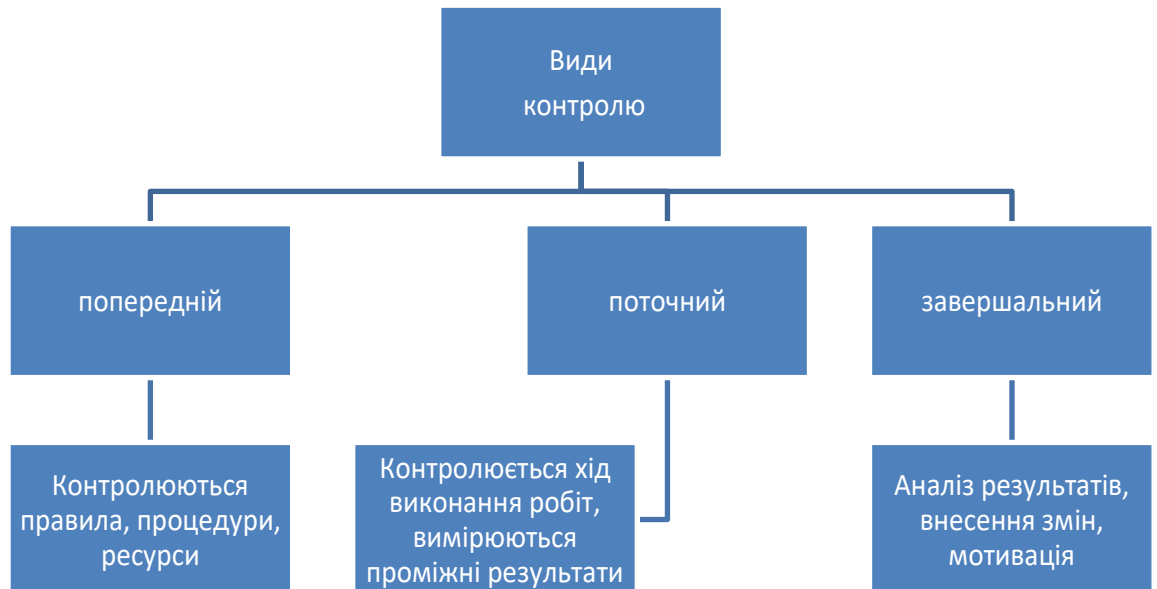


Рис.6.2. Види контролю в організації

Попередній контроль здійснюється до початку робіт. На цьому етапі контролюються правила, процедури і лінія поведінки, щоб переконатися, що робота розвивається в правильному напрямі. На цьому етапі контролюються, як правило, людські, матеріальні і фінансові ресурси.

Контроль інформації, що поступає і витікає з організації, — самостійне управлінське завдання, яким жоден керівник не має права нехтувати.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт організацією відповідно до прийнятих рішень. Як правило, він здійснюється безпосереднім начальником і заснований на вимірюванні фактичних результатів виконаної роботи.

Основним інструментом здійснення контролю є зворотний зв'язок. Вона дозволяє встановити відхилення, що намітилися, в ході виконання робіт і ухвалити рішення, що коректують.

Завершальний контроль здійснюється після того, як робота виконана. Якщо в процесі завершального контролю відсутня можливість безпосередньо впливати на хід виконання роботи, то результати контролю можуть бути враховані при проведенні подальших робіт.

Ще однією важливою функцією завершального контролю є його визначальна роль при реалізації функції мотивації. Мотивація здійснюється за наслідками контролю.

Основними складовими процесу контролю є вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів, здійснення дій, що коректують.

Стандарти — це конкретні цілі, ступінь досягнення яких може бути зміряна. Для кожної з таких цілей повинні бути визначені тимчасові рамки їх виконання і критерії, що дозволяють оцінити ступінь їх досягнення при виконанні роботи.

Тільки чіткі кількісні показники дозволяють зіставити конкретні результати роботи, конкретні результати ухвалених рішень із запланованими.

Звичайно, не будь-яка мета може бути виражена кількісно, але, використовуючи апарат обстежень і опитів, експертних оцінок, вербально числових шкал, можна отримати інструментарій, що дозволяє хай в першому наближенні, але кількісно оцінити ступінь досягнення мети, що не має чіткого кількісного виразу. Відмітимо також, що для оцінки ступеня досягнення такого роду цілей можуть бути використані непрямі кількісні критерії. Так, наприклад, для оцінки ступеня задоволеності роботою виконавців може служити такий критерій, як відсоток співробітників, що звільнилися за рік з організації.

Відсутність же можливості зміряти результат ухваленого раніше рішення і виконаної роботи робить неможливим реальне здійснення контролю. Вимірність ступеня досягнення мети дозволяє визначити, чи виконані встановлені стандарти, тобто реалізувати другу складову процесу контролю. На цій стадії також важливо визначити норму допустимого відхилення від стандарту, яка встановлюється з урахуванням масштабу і тому часто може виражатися у відсотках або долях одиниці. На цій стадії ухвалюється рішення про доцільність коректування ухвалених раніше рішень. Основне завдання контролю на цій стадії полягає в тому, щоб виявити дійсно важливі відхилення, а не дрібниці, які практично не роблять впливу на досягнення поставлених організацією цілей. Природно, що витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати отриманого в результаті здійснення контрольних заходів ефекту.

Третя складова контролю — ухвалення необхідних рішень, що коректують діяльність організації. Залежно від зіставлення результатів виконаної роботи, ухваленого раніше рішення із стандартом, якщо відхилення незначні, можна нічого не робити. Якщо відхилення перевищують допустиму норму, то необхідні дії, що коректують. Проте може трапитися, що ситуація ухвалення управлінського рішення, що змінилася, зажадає перегляду прийнятих раніше стандартів і встановлених норм.

При встановленні системи контролю доцільно дотримуватися таких принципів, таких як:

- свідомість і однозначне сприйняття стандартів співробітниками;
- двостороннє спілкування із співробітниками;
- відсутність надмірного контролю;
- встановлення жорстких, але досяжних стандартів;
- винагорода за досягнення встановлених стандартів і норм.

Контроль повинен бути своєчасним і гнучким, орієнтованим на вирішення поставлених організацією завдань і відповідним їм.

Безперервність контролю забезпечується спеціально розробленою системою моніторингу ходу реалізації робіт і ухвалених рішень.

Для ефективнішого здійснення контролю виконання достатньо великого числа робіт і ухвалених рішень доцільно використовувати мережеві і стрічкові графіки, діаграми Ганта, матричні розклади і так далі.

Найважливішою складовою частиною контролю як функції управління є контроль виконавської дисципліни персоналу, що наочно розуміється як порівняння наказу з виконанням рішень, що фактично відбулося, завдань і доручень, що містяться в документній інформації.

Контроль виконання здійснюють керівники підприємств і організацій, структурних підрозділів, а також уповноважені ними особи (помічники, референти, куратори, секретарі, техніки по обліку і ін.). Керівники всіх рівнів несуть персональну відповідальність за адекватне і своєчасне ухвалення рішень, відбитих в документній інформації (в межах своєї компетенції).

Контроль за термінами (строковий контроль) всіх категорій організаційно-розпорядливої документації в структурних підрозділах — секретарями, інспекторами, діловодами. Строковий контроль виконання документів, що відносяться до інших систем документації (планової, комерційно-збутової, фінансової і ін.) покладається на технічних працівників відповідних структурних підрозділів.

Основними завданнями контролю за термінами виконання документів є:

- облік всіх поставлених на контроль документів (вказівок, доручень, завдань, заходів) і збереження їх до фактичного виконання;

- коректування масиву контрольованої інформації, що зберігається, при зміні реальної ситуації, пов'язаної із зміною термінів виконання, складу відповідальних виконавців і руху документів в процесі роботи з ними;

- інформація керівників, фахівців і співробітників про стан і реальний хід виконання документів, реалізація оперативного пошуку відомостей про документи по запитах;

- нагадування керівникам, фахівцям і інспектуючим (контрольним) підрозділам про наявність невиконаних документів і доручень;

- реєстрація фактів виконання або невиконання контрольованих документів;

- аналіз рівня виконавської дисципліни по організації в цілому, структурним підрозділам, фахівцям, видам документів і іншим аспектам.

У основі технології контролю виконання документів лежить достатньо розвинена система централізованого і децентралізованого обліку (реєстрації) документів. Зареєстровані документи контролюються, як правило, за дворівневим принципом: у контрольному підрозділі (спеціально виділеним персоналом) і в структурних підрозділах (секретаріат, технік по обліку, діловод).

Контролю виконання підлягають всі зареєстровані документи, що вимагають ухвалення рішення і здійснення певних управлінських дій, підготовки відповідей і інших документів, внесення доповнень і змін в нормативних, методичних, інструктивних і інші документи.

Управлінському персоналу важливо засвоїти, що об'єктом контролю служать не самі документи, а завдання, що містяться в них, і доручення. Сама ж процедура контролю повинна включати співвідношення і порівняння заданих показників з реально отриманими, а також визначати виробничі пріоритети.

Технологічний процес контролю виконання включає наступні стадії:
постановку документа на контроль;
безпосереднє ведення контролю;
зняття документів з контролю;
аналіз і узагальнення результатів контролю.

Ефективне функціонування системи контролю в сучасному управлінському контурі неможливе без використання сучасної обчислювальної техніки і сучасних систем підтримки і супроводу процесу вироблення і ухвалення управлінських рішень.

6.6 Види адміністративного контролю

Під адміністративним контролем у найбільш загальному вигляді слід розуміти управлінську діяльність, спрямовану на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління підприємством і процесів, що відбуваються у ньому, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування. Основна мета адміністративного контролю полягає у своєчасному одержанні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі і виконані задачі. При цьому важливо, щоб усі системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи в процес функціонування підприємства. Це дозволяє керівництву підприємства досягти відразу дві важливі цілі. Поперше, підвищити якість і ефективність діяльності підприємства. По-друге, задовольнити потребу співробітників у повазі і самовираженні. Існують різні види адміністративного контролю. 1. Стосовно об'єкта контролю: 1.1. Зовнішній контроль – здійснюється зовнішніми організаціями стосовно підприємства (державний відомчий і позавідомчий контроль, незалежний фінансовий аудит).

1.2. Внутрішній контроль – здійснюється керівниками і фахівцями, а також виборними органами управління і контролю. Він проводиться з метою підтримки організаційної стійкості суб'єктів господарювання, виявлення відхилень від установлених планів і програм діяльності і застосування визначених коригувальних дій, усунення недоліків у роботі структурних підрозділів і окремих виконавців.

2. За джерелами використання інформації: 2.1. Документальний контроль – різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження з використанням

великих масивів різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність і ін. 2.2. Візуальний, або натуральний контроль – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів. 3. За ступенем охоплення: 3.1. Суцільний контроль 3.2. Вибірковий контроль (як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення). У системі адміністративного контролю будь-якого підприємства можна виділити три основних тісно взаємозалежних елементи, а саме: – встановлення стандартів стану і функціонування керованої системи; – оцінка поточного стану керуючої системи і процесів, що відбуваються в ній, на предмет виявлення можливих відхилень; – усунення виявлених відхилень, тобто приведення керуючої системи до стану, що відповідає встановленим стандартам. 1. Стандарти стану і функціонування системи управління розробляються в процесі організаційного регламентування і представляють собою основні критерії адміністративного контролю. Розробка організаційних (адміністративних) стандартів містить у собі два основних етапи: – визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оцінних шкал; – розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних вимірів.

У системі вибіркового контролю зазвичай застосовуються такі показники: – кількість виконаних операцій; – швидкість виконання конкретних операцій; – кількість обробленої документації; – витрати робочого часу; – якість управлінської праці (число помилок); – економічна або соціально-психологічна ефективність управлінської праці. Об'єктивні труднощі виникають у процесі оцінки якісних показників, таких як: психологічна обстановка у колективі або рівень іміджу керівника та підприємства в цілому. Для визначення значень таких показників зазвичай застосовують методи експертних оцінок. 2. Оцінка поточного стану системи управління підприємством містить у собі збір необхідної інформації, а також її узагальнення, обробку й аналіз. Збір даних здійснюється за допомогою встановлення в ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних точок, у яких і здійснюється вимір контрольованих показників. Кількість і схема розташування таких точок визначаються трудомісткістю і складністю операції або процесу, що є об'єктами адміністративного контролю. Зібрану інформацію порівнюють з установленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним.

Усунення виявлених відхилень може здійснюватися декількома способами: – модифікацією цілей; – внесенням змін і коректив у планові завдання; – реструктуризацією системи управління підприємством (перерозподілом повноважень і відповідальності, перепідготовкою кадрів і т. д.).

6.7 Контроль у державному управлінні

Контроль в державному управлінні – одна із найважливіших функцій державної влади та управління, яка дозволяє порівняти фактичний стан у тій чи іншій галузі з вимогами, які поставлені перед нею; виявити недоліки та помилки в роботі і попередити їх, оцінити відповідність здійснення інших функцій управління завданням, що поставлені перед ним. Контроль стає можливим завдяки наявності суб'єкта, об'єкта управління та взаємозв'язку між ними. Відповідно контроль як тип відносин є ставленням суб'єкта до власної діяльності або до діяльності інших суб'єктів з точки зору дотримання певних норм. За допомогою контролю суб'єкт управління отримує інформацію для коригування управлінської діяльності. Діяльність об'єднаних в певну структуру суб'єктів контролю, що спрямована на досягнення управлінських цілей і заснована на використанні принципів, типів, методів і технологій контролю, визначається як процес контролю.

Для забезпечення ефективності контролю він повинен відповідати вимогам об'єктивності, плановості, систематичності, комплексного підходу до оцінки стану справ, гласності, дієвості, особистої відповідальності керівника за стан і організацію контролю.

Механізми забезпечення законності: загальні і спеціальні.

Загальні: економічні, політичні, суспільні, морально-духовні та ін.

Спеціальні (правові): контроль, нагляд та примус.

За суб'єктами застосування контроль як спеціальний спосіб забезпечення законності поділяється на: Президентський, Парламентський, Урядовий, відомчий та судовий; нагляд – на прокурорський та адміністративний.

Президентський контроль. Контрольні повноваження Глава держави реалізує безпосередньо або через Адміністрацію Президента. Контрольні функції відповідно до покладених обов'язків за виконанням актів, доручень, резолюцій Президента України, розпоряджень та доручень Глави Адміністрації, його заступників здійснюють структурні підрозділи Адміністрації Президента України.

Завдання Президентського контролю – своєчасне відстеження невідповідностей та недоліків, підготовці пропозицій Главі держави з усунення негативних тенденцій в управлінській діяльності, виявлення чинників, що їх породжують, запобігання негативним явищам і недопущення їх надалі.

Контрольна функція Президента України обумовлена необхідністю контролювати реалізацію рішень та актів Глави держави а також його повноваженнями відносно органів, відповідальних перед ним. Сутність цієї функції – визначення фактичного стану в тій чи іншій галузі або сфері та порівнянні досягнутого з поставленими вимогами, аналізі відхилень у виконанні завдань та причин цих відхилень, а також оцінці діяльності й доцільності обраного шляху вирішення суспільних проблем.

Громадський контроль – один з видів соціального контролю, який здійснюється об'єднаннями громадян та самими громадянами, механізмів

участі громадян в управлінні державними справами, контролю за діяльністю органів влади та важливий чинник забезпечення законності у сфері державного управління, без якого існування демократії неможливе.

Громадський контроль базується виключно на правових засадах. Згідно зі ст. 38 Конституції України “громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування”. Така конституційна норма передбачає як у теоретичному, так і в практичному контексті громадський контроль за органами державного управління і місцевого самоврядування. Для громадського контролю характерною рисою є попередження порушень у сфері виконавчої влади за допомогою засобів суспільного впливу. Громадський контроль, без якого існування демократії неможливе, є важливим чинником забезпечення законності у сфері державного управління, механізмом участі громадян в управлінні державними справами.

Громадський контроль, як засіб забезпечення законності в діяльності виконавчо-розпорядчих органів, відрізняється від інших видів контролю, тим, що всі його суб’єкти виступають від імені громадськості, а не держави. Тому їх контрольні повноваження, як правило, не мають юридично-владного змісту, а рішення за результатами перевірок носять рекомендаційний характер.

Суб’єкти громадського контролю: політичні партії, професійні союзи, молодіжні та інші громадські організації, органи самоорганізації населення, трудові колективи, збори громадян за місцем проживання, а також окремі громадяни, засоби масової інформації.

ТЕМА 7. Адміністративні методи управління

- 7.1. Особливості адміністративних методів управління.
- 7.2 Переваги адміністративних методів
- 7.3. Види адміністративних методів управління.
 - 7.3.1. Організаційні методи управління.
 - 7.3.2. Розпорядницькі методи управління.
 - 7.3.3. Дисциплінарні методи управління.
- 7.4. Природа адміністративної влади і стилі керівництва.
- 7.5. Практичне застосування методів державного управління
- 7.6. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління
- 7.7. Регламентаційні та нормативні (правові) методи в державному управлінні
- 7.8. Соціально-психологічні методи в державному управлінні.
- 7.9. Координація діяльності організації
- 7.9. Адміністративне діловодство в органах публічної влади.

Особливості адміністративних методів управління. Переваги адміністративних методів. Види адміністративних методів управління. Організаційні методи управління. Розпорядницькі методи управління. Дисциплінарні методи управління. Природа адміністративної влади і стилі керівництва. Практичне застосування методів державного управління. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління. Регламентаційні та нормативні (правові) методи в державному управлінні. Соціально-психологічні методи в державному управлінні. Адміністративне діловодство в органах публічної влади.

7.1 Особливості адміністративних методів управління

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

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

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

Розглянемо адміністративні методи управління.

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

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

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

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

Адміністративний вплив пов'язаний з трьома типами підпорядкування:

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

За допомогою адміністративних методів визначаються:

- місце колективів і окремих працівників у системі виробництва і управління;
- їх права, обов'язки і міра відповідальності;

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

Адміністративні методи управління мають наступні особливості:

- 1) впливають на волю підлеглих, що виявляється в однозначності розпоряджень, які віддаються, і в зобов'язанні виконання будь-якого адміністративного акту;
- 2) носять безоплатний характер, що не передбачає стимулювання;
- 3) вимагають наявності і використання контролю виконання;
- 4) вимагають не найкращого вирішення проблем, а виконання строго визначених дій.

1.2 Переваги адміністративних методів

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

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

У підприємстві можливі **три форми прояву адміністративних методів:**

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

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

- 1) **вплив на структуру управління:** здійснюється в більшості випадків шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування;
- 2) **вплив на процес управління:** методи розпорядницького впливу керівника на колектив у цілому й особистості зокрема.

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

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

7.3 Види адміністративних методів управління

Адміністративні методи управління підрозділяються на:

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

7.3.1. Організаційні методи управління.

Організаційні методи управління

Організаційні методи орієнтовані на використання у типових ситуаціях. До організаційних методів відносяться:

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

Сутність регламентування полягає у встановленні статусу і цілей функціонування, повноважень, прав і відповідальності, правил і критеріїв оцінки діяльності об'єкта регламентування.

В якості об'єкту регламентування може розглядатися:

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

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

Виділяють наступні основні види нормування:

1. чисельності, тобто визначення кількості людей, необхідних для виконання визначеної роботи;
2. виробітки й обслуговування, тобто визначення кількості виконуваних виробничих операцій за одиницю часу, кількості одиниць виробленої продукції, кількості обслугованих клієнтів або зроблених послуг за визначений час;
3. управління, тобто визначення кількості підлеглих у одного керівника;
4. витрат ресурсів, тобто визначення кількості ресурсів, що витрачаються при виконанні якої-небудь роботи.

Метою **інструктування** є ознайомлення працівників з умовами роботи, прийнятими рішеннями, задачами, що стоять перед ними, наслідками невиконання якого-небудь завдання.

За формою здійснення інструктування підрозділяють на: усне і письмове, індивідуальне і колективне.

Види інструктування:

- ознайомлення,
- порада,
- пояснення,
- застереження,
- роз'яснення.

7.3.2. Розпорядницькі методи управління.

Розпорядницькі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством у заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання.

Розпорядницькі методи застосовуються при необхідності втрутитися у процес виробництва і управління для усунення існуючих відхилень або для реалізації можливостей, що представилися.

До відомих способів розпорядницького впливу варто віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

Форми здійснення розпорядницьких методів управління:

1. **Наказ** – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження. Це найбільш категорична форма розпорядницького впливу. Наказ зобов'язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлений термін, а його невиконання спричиняє відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: констатація ситуації або події, заходи для усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділені ресурси для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання.
2. **Розпорядження** – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня). Це другий основний вид розпорядницького впливу. Воно є обов'язковим для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язкове для виконання перерахованими в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає в тому, що воно не охоплює усі функції підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.
3. **Постанова** приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією і громадськими організаціями.

4. **Вказівка** здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління. Є локальним видом впливу і найчастіше спрямована на оперативне регулювання управлінського процесу в короткий термін і для обмеженого числа співробітників. Якщо вказівки даються в усній формі, то вони мають потребу у чіткому контролі виконання або повинні бути основою високої довіри в схемі відносин “керівник-підлеглий”.
5. **Наставляння** – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого. У випадку відмови підлеглого повторна спроба недоцільна, тому що призведе до втрати авторитету керівника.

7.3.3 Дисциплінарні методи управління

В якості методів, спрямованих на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада.

Дисциплінарний вплив регламентується КЗоТ і застосовується у випадку невиконання працівником своїх функціональних обов'язків. Право на його здійснення має тільки керівник, що виступає в ролі роботодавця.

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

- невиконання або неналежне виконання трудових (службових) обов'язків;
- протиправні дії або бездіяльність працівника;
- порушення правових норм із вини працівника.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговані у встановленому законом порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

За провину в сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, що за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести позбавлення співробітника, що провинився, премій, винагороди за підсумками за рік, не надання йому пільгових путівок у санаторії і будинки відпочинку, перенесення черги на одержання житлової площі. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного і дисциплінарного стягнення.

Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати

збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством. Найчастіше до видів збитку, який необхідно відшкодувати, відносяться наступні випадки: знищення або псування майна через недбальство робітника; втрата документів, обладнання; змушений простій на підприємстві з вини працівника й ін. Матеріальна відповідальність може бути повною та обмеженою, індивідуальною та колективною.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.

7.4 Природа адміністративної влади

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

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

Влада є соціальним відношенням, що характеризується:

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

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

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

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

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

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

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

Влада буває формальною і реальною.

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

Реальна влада залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин. Вона вимірюється або числом людей, що *добровільно готові* даній особі підкорятися, або ступенем її незалежності від навколишніх. Від ієрархії вона може бути досить далека.

Готовність підкорятися (сприйняття влади) визначається розумінням і прийняттям працівниками змісту розпоряджень, відповідністю характеру влади їх індивідуальним потребам і установкам людей, особистими якостями посадової особи.

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

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

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

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

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

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

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

7.5 Практичне застосування методів державного управління

Метод адміністративного управління – спосіб впливу вищих органів на об'єкт управління за допомогою адміністративних важелів (указів, наказів тощо), обов'язкових для виконання.

Метод державного управління – спосіб практичної реалізації функцій державного управління шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкта з метою досягнення поставлених управлінських цілей .

Класифікація управлінських методів

Критерії	Види
<i>За функціональним змістом</i>	адміністративні;

економічні;

правові;

соціально-психологічні;

За спрямованістю впливу

на загальнодержавний рівень;

на різноманітні структури (галузі, регіони, установи, організації та ін.);

на окремих працівників;

За характером управлінського впливу

прямої дії;

непрямої дії.

Практичне застосування методів державного управління.

1. Встановлення правил поведінки у сфері державного управління, тобто встановлення обов'язкових для учасників управлінських відносин нормативів. Наприклад: вважати боротьбу зі злочинами проти особи, злочинністю в економічній сфері головними напрямками діяльності.

2. Видання індивідуальних приписів на адресу конкретних учасників управлінських відносин. Наприклад: Міноборони провести військові навчання.

3. Вирішення в односторонньому порядку питань, які виникають з ініціативи керованих об'єктів. Наприклад: доручення Кабінету Міністрів України Державній податковій інспекції подати список неплатників податків.

4. Нагляд і контроль за поведінкою учасників управлінських відносин. Наприклад: здійснювати моніторинг підготовки до проведення Євро-2012.

5. Застосування стимулюючих засобів впливу на керовані об'єкти. Наприклад: Забезпечити виділення коштів для заохочення працівників правоохоронних органів, які відзначились у виявленні та/або знешкодженні злочинних угруповань та затриманні злочинців.

6. Застосування при потребі офіційних заходів примусового характеру з метою забезпечення належного порядку у сфері державного управління. Наприклад: визвати з відпустки державних службовців при потребі.

7. Затвердження конкретних адресних завдань. Наприклад: покласти на Міністерство аграрної політики розроблення програми розвитку аграрного комплексу України.

8. Призначення на посаду або звільнення з посади. Наприклад: звільнення з посади голову облдержадміністрації.

9. Видача дозволів різного роду. Міністерство Юстиції України видає ліцензію суб'єктам підприємницької діяльності на судову-експертну діяльність.

10. Установлення стандартів. Наприклад: встановлення стандартів в підготовці кадрів.

11. Оформлення державних замовлень. Наприклад: Міністерству оборони оформити замовлення комплектуючих до військово-морських суден.

7.6 Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління: 1) сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління; 2) сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації; 3) способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

Характерні ознаки адміністративних методів державного управління:

1) прямий вплив державного органу або посадової особи на керований об'єкт шляхом установлення його повноважень (прав, обов'язків, норм поведінки) і видання конкретних вказівок;

2) односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення та умов поетапного виконання завдань;

3) юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, а й кримінальну.

Вирізняють три головні групи адміністративних методів управління: 1) регламентаційні, 2) розпорядчі, 3) дисциплінарні.

Застосування адміністративних методів управління гарантується чинною системою законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями,

наказами та розпорядженнями. Іноді ці методи називають адміністративно-правовими. Вони включають організаційні і розпорядчі дії у процесі управління організацією. Організаційні дії виявляються у чіткому розподілі функцій управління, в установленні прав і обов'язків працівників органу, регламентуванні основних процедур. Для цього використовується організаційне регламентування та нормування. Перше – встановлює правила, зміст і порядок управління згідно із правовими нормами та інструктивними матеріалами. Друге – передбачає розробку нормативів і норм: чисельності управлінського персоналу, витрат праці у сфері управління, тривалості управлінських операцій та процедур та ін.

7.7 Регламентаційні та нормативні (правові) методи в державному управлінні.

Правові методи – юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада.

Методи переконання та примусу	®	– цілеспрямованість управлінської діяльності;
--	---	---

- функціонування встановленого державою режиму;
- конструктивні взаємовідносини всіх учасників управлінських відносин;

Метод координації

- розвиток самоврядування, саморегулювання, взаємоконтролю, поінформованості, взаємодопомоги;

Метод

- субординації
- ієрархічна підпорядкованість;
- схильність до ухвалення одноосібних, переважно директивних рішень, інструкцій;
- надмірне втручання у повсякденну оперативну діяльність;

Економічні методи в державному управлінні.

Економічні методи управління – сукупність засобів, способів і прийомів впливу держави, її органів та інститутів на суспільно-економічні відносини з метою розвитку матеріальної бази суспільства, приросту національного валового продукту, здійснення соціальних програм. Сутність полягає в тому, щоб активізувати виробничу діяльність кожного працівника і водночас сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому, використовуючи економічні важелі і стимули.

Індикативне планування – одна з форм державного регулювання ринкової економіки. Виокремлюють два типи індикативного планування:

кон'юнктурний – його сутність полягає в забезпеченні економічної рівноваги на ринку, тобто високої зайнятості, рівноваги платіжного балансу, стабілізації цін та ін.;

структурний – засіб досягнення певних структурних змін в економіці, який полягає в забезпеченні розвитку пріоритетних галузей.

Державне регулювання – система типових заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру, які здійснюються відповідними державними органами та громадськими організаціями.

Грошово-кредитна та фінансова політика – метод, за допомогою якого уряд регулює фінансово-економічні відносини в державі, стимулює виробництво, впроваджує розподільчу та перерозподільну функції.

Захист і заохочення конкуренції – метод, при якому держава повинна постійно підтримувати дію механізму конкуренції, заохочуючи створення малих і середніх підприємств, контролюючи угоди великих, визначаючи їх відповідність антимонопольному законодавству, забезпечуючи вільний доступ на внутрішній ринок іноземного капіталу, інвестицій тощо.

Ціноутворення – метод, що застосовується державою для соціального захисту окремих категорій населення, запобігання інфляції. Використовуються фіксовані та регульовані ціни.

Податкова система – сукупність принципів оподаткування, окремих видів податків, відповідних суб'єктів і суб'єктів оподаткування у їх взаємодії, підпорядкованих законам розвитку і функціонування економічної системи.

Економічне стимулювання – використання державних дотацій та субсидій, пільг в оподаткуванні, встановлення квот на виробництво певних видів продукції, стимулювання матеріально-технічними ресурсами. Види субсидій: товарні, кредитні, цінові.

7.8 Соціально-психологічні методи в державному управлінні.

Соціально-психологічні методи управління – способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень психології та соціальної психології. Вони реалізуються через різні психологічні форми впливу: переконання, регулювання міжособистих та міжгрупових стосунків, особистий приклад, гуманізація праці. Колектив організації і її підрозділів – це складний соціальний організм, що відзначається певними закономірностями розвитку і принципами побудови, морально-психологічним кліматом. З метою управління соціальними процесами в колективі, слід проводити соціальні дослідження, які в організаціях, як правило, повинні проводитись спеціалістами-соціологами. За результатами цих досліджень розробляються і вживаються методи соціального регулювання, нормування та матеріального стимулювання для оптимального розв'язання завдань соціального розвитку колективу.

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні об'єктивних наукових положень соціального розвитку і психології, зокрема на системі засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, підвищенні ефективності діяльності організації та її окремих працівників, що спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі

шляхом задоволення соціальних потреб персоналу – розвитку особистості, соціального захисту та ін.

Методи психологічного впливу спрямовані на:

формування сприятливого психологічного клімату у колективі на підставі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження;

ефективне використання психологічних методів мотивації: переконання, спонукання, залучення;

проведення психологічного тестування службовців та організація індивідуальної роботи з ними з врахуванням типу особистості, темпераменту;

організацію психологічної служби в установі і психологічних консультації для службовців;

проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління.

Характеристики

соціально-психологічних методів державного управління

Вид	Зміст	Практичне застосування
Соціальне прогнозування	Встановлення й аналіз таких показників, як вікові та статеві зміни в колективі; параметри загально-освітнього і кваліфікаційного рівня працівників; рівень матеріального забезпечення, динаміка співвідношення фізичної й розумової праці та ін.	Використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі.
Соціальне нормування[7]	Встановлення соціальних норм, які регулюють поведінку окремих осіб і їхніх груп у колективі: юридичні норми права, суспільні норми, норми моралі.	Для регулювання різних сторін господарського та соціального життя колективу, узгодження інтересів груп.
Соціальне регулювання	Заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі, удосконалення соціальних відносин між працівниками та стимулювання колективної особистої ініціативи персоналу до праці. Регулюються документами: правилами внутрішн. розпорядку, колективним договором, положенням про оплату праці та ін.	Для ознайомлення працівників з історією, цінностями та заслугами організації, правилами етикету. Використання моральних стимулів.
Соціальне планування	Реалізується для удосконалення умов праці, зміцнення здоров'я працівників, підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов службовців, підвищення трудової активності, розвитку самоуправління	Складання плану соціального розвитку організації.

Складові соціально-психологічного клімату колективу

Ступінь задоволення власною діяльністю	®	характер і зміст діяльності, ставлення до роботи, розмір винагороди, престижність, можливості зростання та ін.
Психологічна сумісність	®	відповідність темпераментів членів колективу
Соціально-психологічна	®	відповідність професійних і морально-психологічних якостей працівників

Методи формування соціально-психологічного клімату в колективі.

1. Пошук найбільш сприятливої організаційно-технічної та соціально-економічної точок зору на їх організаційну структуру.
2. Організація внутрішньокolleктивних, економічних, соціально-психологічних і юридичних стосунків таким чином, щоб забезпечувалось зближення індивідуальних, групових, колективних і суспільних інтересів.
3. Врахування впливу усіх факторів макросередовища та мікросередовища на державну установу.
4. Застосування різних стилів керівництва колективом.

7.9 Координація діяльності організації

Само створення будь-якої організації доводить лише те, що вона допомагає людям, що створили її, спільно досягти цілей, не досяжних ними поодиноці. Тому організацію можна розглядати і як засіб досягнення певної мети. Але спосіб з'єднання зацікавлених осіб повинен забезпечити їх взаємодію, зробити їх працю спільною. Встановлення і виконання певних правил і процедур дозволять членам організації не просто, але узгоджено взаємодіяти. Факт інституційного оформлення цієї взаємодії повинен знайти вияв, з одного боку, в структурі, з іншої – у внутрішньоорганізаційних процесах, що забезпечують функціонування підприємства в часі і в просторі. Найважливішими з цих процесів є ті, які дозволяють організації досягати поставлених цілей і адекватно реагувати на зміни середовища, а саме: впорядкування, координація і регулювання.

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

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

Горизонтальний розподіл праці – найбільш очевидна межа організації. Розділення єдиного організаційного процесу робіт на складові і закріплення за ними конкретних працівників має місце навіть в найменших організаціях. Ієрархія ж припускає особливе розташування складових частин (елементів)

організації – від вищого до нижчого. Тим самим один елемент як би ставиться над іншим.

Горизонтальний розподіл праці реалізується по перевазі в процесах координації, співвідносного розвитку елементів організації в процесі їх взаємодії. Координація створює ефект узгодженого функціонування елементів організації, діяльність і вдосконалення окремого елемента мають місце і значення там і тоді, де і коли решта елементів пропорційно змінюється. Ієрархія припускає не тільки координацію, але і субординацію у взаємозв'язках елементів – систему підпорядкування нижчестоячих рівнів вищестоящим.

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

Вертикальні зв'язки – атрибут ієрархічних організацій, вони сполучають різні їх рівні і утворюють “вертикаль влади”.

У будь-якій організації існує зворотний зв'язок між кількістю елементів і можливостями їх координації: чим більше число щодо самостійних підрозділів, тим важче йдуть процеси координації їх діяльності. Вирішити це протиріччя можна угрупованням, організаційним відособленням схожих робіт і їх виконавців. Цей процес в теорії менеджменту отримав назву “департаментизація”.

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

Теорія координації призначена для вивчення причин неузгодженості і розрізненості економічних процесів, виявлення при цьому слабких місць в управлінні. Координувати – означає погоджувати, вносити ясність, встановлювати прозорість, приводити порядок між чим-небудь в процесі взаємодії.

До основних компонентів функції координації відносяться (рис.7.1):

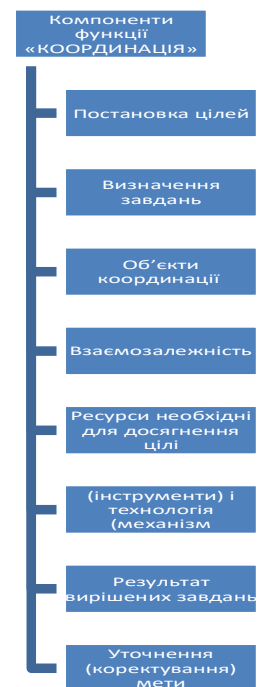


Рис.7.1. Основні компоненти функції «КООРДИНАЦІЯ»

постановка цілей (усвідомлення і цілеполягання) і їх узгодження;
 завдання, що визначають подальшу діяльність;
 об'єкти координації (за допомогою яких або на яких накладається діяльність);

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

Виділені компоненти функції координації, у свою чергу, залежать від рівня координації (рис 7.2):

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

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

Суть теорії координації краще всього пояснює аналіз інформаційної взаємодії, який проведений на підставі наступних постулатів:

економічна координація є управління рухом економічних благ і рухом інформації;

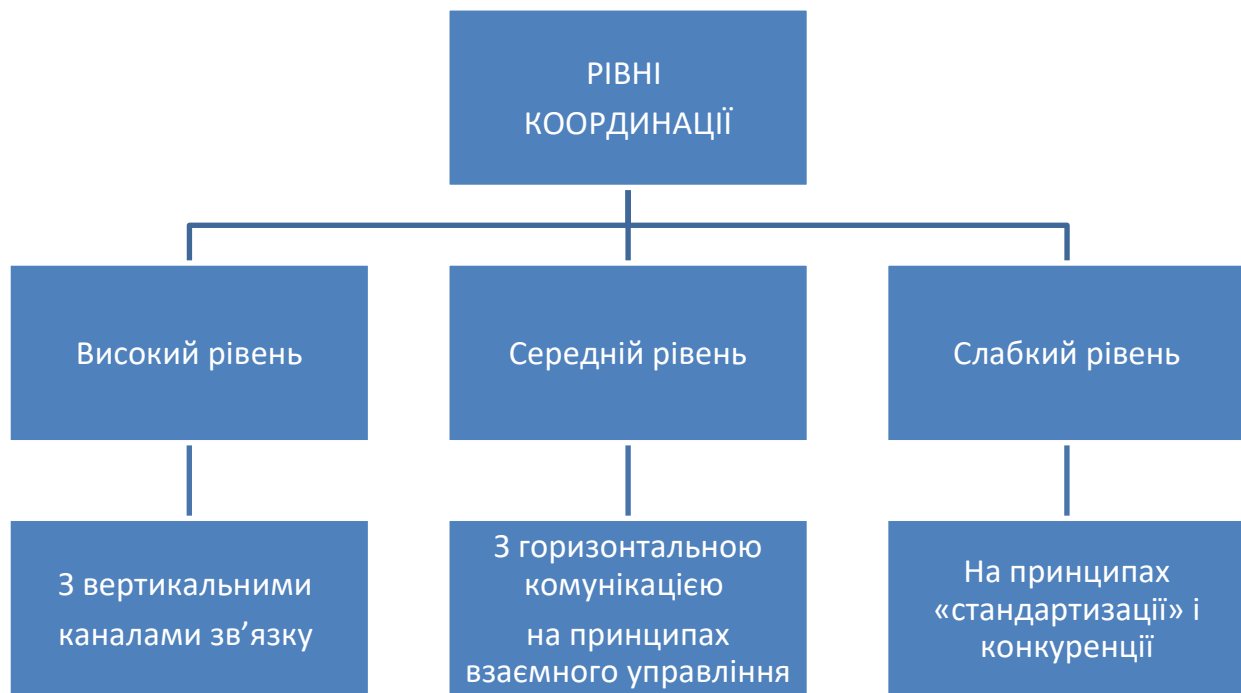


Рис.7.2. Рівні координації

координація ґрунтується на економічній інформації, яку можна розділити на два види: архівну, таку, що зберігається в пам'яті і оперативну. Накладення оперативної інформації на архівну, спонукає суб'єкт до дії;

будь-який процес координації має як мінімум два канали дії в координатах простору і часу;

всі види управління повинні бути забезпечені всіма видами ресурсів;

отримання всієї необхідної інформації навіть про події, що вже трапилися, завершені процеси, існуючі стани, як правило, неможливе. Неповнота інформації (неповне знання) є неусувною причиною економічної невизначеності як вищого чинника координації;

будь-які, самі обґрунтовані, припущення щодо майбутнього завжди мають вірогідний характер і істотну невизначеність, яка не може бути піддана навіть вірогідним оцінкам;

висока складність взаємодій в самому процесі координації не дозволяє повністю їх формалізувати і представити у вигляді детермінованої моделі.

Взаємодія суб'єкта і об'єкту або об'єкту з суб'єктом будується за принципом координації, а взаємодія суб'єкта з суб'єктом або об'єкту з об'єктом – субординації. Субординація – це взаємодія різних рівнів вертикальної впорядкованості, підпорядкування і супідрядності. У разі управління в режимі субординації основною формою відносин між контрагентами стає відношення «по вертикалі».

По загальних ознаках субординація схожа з ієрархічною координацією у зв'язку із спрямованістю дій. Субординація і ієрархія два терміни різних культур, але несуть однакове смислове навантаження вертикальної супідрядності. Поняття ієрархічної координації застосовується в тих випадках, коли мова заходить про складні форми субординації.

Необхідно виділити *три основні типи координації*:
 примусовий або адміністративний (ієрархічний);
 вільний (добровільний);
 горизонтальний (проміжний).

Залежність рівня координації від її типу представлена в табл. 2.1.8.

Для усунення розбіжностей між поняттями координації, регулювання і управління в табл.2.1.9 приведені їх характерні відмінності.

Таблиця 2.1.8

Залежність рівня координації від її типу

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

+ - наявність залежності

- - відсутність залежності

Таблиця 2.1.9

Відмінні риси управління, регулювання і координації

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

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

Оцінка координації, як ієрархічної, так і горизонтальної, вільної ґрунтується на трьох складових:

груповому зусиллі;

єдності дій;

загальної мети.

Вона допомагає об'єднати стремління окремих суб'єктів в системі в цілому, при цьому управлінська координація повинна забезпечити ефективність групового зусилля шляхом об'єднання дій різних груп усередині процесу, підтримки зв'язку між загальною метою і індивідуальними або груповими видами діяльності. Таким чином, можна вважати, що однією з центральних функцій, що забезпечує безперебійність і безперервність процесу управління, є **координація**.

Одна з основних умов успішної діяльності організації — узгодженість дій менеджерів цієї організації. Вони не тільки не повинні суперечити один одному, навпаки, необхідно, щоб вони доповнювали один одного і вели до однієї мети — мети організації, вираженої в довгострокових і оперативних планах. Відповідно, **головне завдання координації** — це досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними. Ці зв'язки найчастіше називаються **комунікаціями**.

Є різні види комунікацій, приведемо найбільш поширені форми їх використання для координації діяльності (рис.7.3):

письмова - типова процедура підготовки документів, що координують управлінську діяльність;

проведення зборів, нарад, інтерв'ювання, анкетування і інші можливості обговорення проблем;

встановлення неформальних зв'язків.

Координація дій менеджерів відбувається при підготовці документів — планів, наказів, звітів, пропозицій, що направляються в інші організації, відповідей на розпорядження і запити властей і ін.

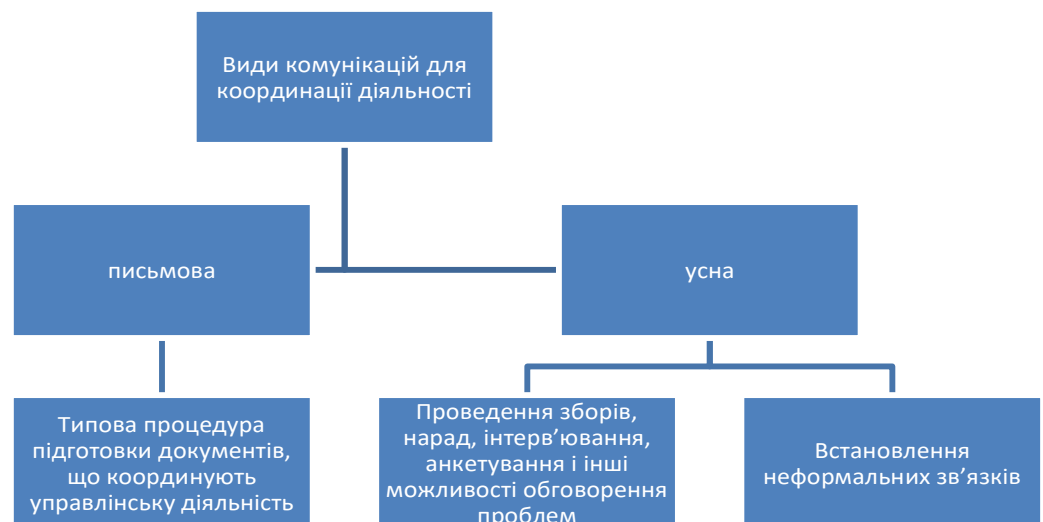


Рис.7.3. Види та форми комунікацій для координації діяльності

Зазвичай один із співробітників — назвемо його **виконавцем** — готує первинний варіант документа. Його копії розсилаються на відгук зацікавленим в нім менеджерам, а іноді і в інші організації. Виконавець складає зведення відгуків, з одними зауваженнями погоджується, проти інших висловлює заперечення.

Потім збирають так звану **погоджувальну нараду**, на яку запрошують всіх тих, з чією думкою виконавець не згоден. В результаті дискусії за низкою позицій досягається компроміс і заперечення знімаються.

Остаточне рішення за проектом документа з урахуванням заперечень, що залишилися, приймає генеральний директор або рада директорів, тобто вища інстанція в даній організації.

Величезну важливість для забезпечення ефективності роботи організації має організація потоків інформації. Вона повинна бути достатньою, але не зайвою.

Абсолютно необхідно для координації управлінських процесів в організації проведення регулярних нарад і зборів для працівників і керівників функціональних підрозділів.

Це достатньо велика праця — уміти підготувати і провести нараду, щоб в короткі терміни і найконструктивніше добитися ухвалення корисних для роботи організації рішень. Необхідно заздалегідь забезпечити учасників необхідною інформацією, організувати ділову дискусію, пригнічувати засновану на емоціях перестрілку і одночасно не перетворювати засідання в монолог начальника і так далі Це — наука і мистецтво, якими повинен володіти менеджер.

Важливі і такі здібності управлінця, як уміння відстоювати свою позицію і переконувати в своїй крапці зір, при цьому уміти йти на компроміси, тому що для блага справи це іноді корисно. Мистецтво компромісу, а також можливості використання своєї професійної інтуїції — одні з найскладніших, але і необхідніших для менеджера якостей.

Умови ринкового механізму господарювання обумовлюють зростання самостійності і відповідальності керівників і виконавців всіх рівнів. У зв'язку з цим відбувається збільшення впливу і так званих неформальних зв'язків, що забезпечують можливість горизонтальної координації управлінських робіт, що виконуються на одному рівні організаційної структури управління.

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

Для ефективнішої управлінської роботи із створення і підтримки зацікавленості персоналу в досягненні цілей організації необхідно передбачити в процесі управління виконання такої функції, як мотивація. Можна сказати, що мотиви, які спонукають людину до активної, продуктивної, творчої роботи, багатогранні, як багатогранна сама людина і суспільні відносини, які надають на нього дію.

Мотиваційний підхід до поведінкової діяльності є центральною функцією менеджменту. Менеджер впливає на іншу людину через його реальні цілі, життєві установки і очікування, створюючи ефективну мотивацію виробничої діяльності працівника.

Як приклад можна вказати особливості мотивації різних категорій самих управлінців. Так, мотивація фахівців орієнтована на професійне зростання, накопичення знань; перевага віддається оцінці їх роботи іншими професіоналами.

При строгому розподілі праці по горизонталі і вертикалі особливо важливою стає координація діяльності. Необхідне створення формальних механізмів координації, інакше спільна діяльність виявиться неможливою, а окремі функціональні області або особи зосереджуватимуться на

забезпеченні своїх інтересів, а не всій організації в цілому. Одним з механізмів координування є формулювання і повідомлення всіх співробітників цілей організації в цілому, а також кожного з її підрозділів у зв'язку з цими загальними цілями. В принципі кожна функція управління грає певну роль в координуванні діяльності організації. Керівники завжди повинні ставити перед собою питання: що ними робиться для забезпечення координації спеціалізованої розділеної праці.

7.10 Адміністративне діловодство в органах публічної влади включає:

1. **Документообіг:** Управління документами, їх створення, обробка, зберігання і архівування.
2. **Процедури і регламенти:** Встановлення і дотримання чітких процедур для документообігу.
3. **Контроль за виконанням:** Моніторинг і перевірка виконання наказів і розпоряджень.
4. **Звітність:** Підготовка та подання звітів про діяльність і виконання завдань.
5. **Інформаційні системи:** Використання ІТ-інструментів для автоматизації і спрощення процесів.

Ефективне діловодство забезпечує належне функціонування органів публічної влади та їх прозорість.

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.

8.4. Зміст і призначення технології управлінської діяльності.

8.5. Поняття, види й роль інформаційних технологій в управлінні

8.6. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією.

8.7. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю в органах публічного управління.

8.8. Інформаційні системи - основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.

8.9. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау

1.1. 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 спроектованій ситуації. Управлінські рішення напрямлені 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.

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 «зненацька», «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 вагомою складовою 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 макрорівні; 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 відчувають 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 налаштовувати 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. Побутує 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.

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 кожен 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.

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

Ризик – це можливість недосягнення суб'єктом поставленої мети, зумовлена необхідністю прийняття рішення в умовах невизначеності. Під невизначеністю розуміють стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому. 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.

Ризик-захищеність підприємства проводиться в трьох напрямках: фінансової діяльності, інвестиційної діяльності та операційної діяльності. Стосовно ризик-захищеності фінансової діяльності варто зауважити, що йдеться про фінансову стійкість підприємства, яка визначається на основі великої групи фінансовоекономічних 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-захищеність операційної діяльності підприємства пов'язаний з основною діяльністю підприємства, ключовими елементами якої є реалізація товарів, робіт (послуг) з проведення маркетингової стратегії підприємства.

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 небезпеки 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 – виграшем. 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 нескінченні. 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 виграв (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 виграв 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

3. Критерій Байеса. Критерій Байеса ґрунтується на припущенні, що є відомими ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища. Коли перед особою, яка приймає рішення, виникає задача вибору, то інколи з минулого досвіду стає відомою ймовірність настання подій, а у крайньому разі доречно звернутися до експертів. Використання цього критерію передбачає дещо вищий рівень поінформованості про проблему. Тобто оптимізація тут досягається лише у довготерміновому періоді застосування, у короткотерміновому ж періоді рішення можуть бути неоптимальними.

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.

8.4. Зміст і призначення технології управлінської діяльності

Технологія управління – це комплекс методів обробки управлінської інформації з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Технології управління є системою операцій і процедур, що

виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями у певній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів. Предметом та відповідно початковим матеріалом управлінської праці є інформація. Тому технологією управління слід вважати систему операцій, робіт і дій зі збору, оброблення та перетворення управлінської інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів з метою розроблення, реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією.

Розроблення технології управління передбачає визначення змісту, послідовності і взаємозв'язків управлінських операцій та дій, вибір або розроблення для управлінських операцій та дій способів і прийомів їхнього виконання. Дії, що складають технологію управління, поділяються на такі групи: – пошук, збір, передача, оброблення, узагальнення, форматування інформації та надання її у певній формі; – осмислення, усвідомлення, сприйняття інформації; – дослідження, розрахунки, прогнози, оцінювання, розроблення управлінського рішення; організаційний вплив на об'єкт управління. Дії першої групи виконують технічні працівники, другої – керівники й головні фахівці підприємства, третьої – фахівці управлінських підрозділів підприємства, четвертої – лінійні керівники (тобто керівники середньої та вищої ланок управління). Але у кожній сфері управління або стосовно його окремого об'єкта ці дії виконуються у певній послідовності та за конкретними правилами. Технології управління використовуються в усіх елементах системи управління підприємством, а тому виникає розмаїття технологій, що потребує їхнього впорядкування. Існують різноманітні технології управління, однак вирізняються дві значні групи – професійні технології і технології управління персоналом. Друга група технологій управління є дещо ширшою, тому що опосередковано – через вплив на персонал підприємства – визначає якість та результативність застосування професійних технологій менеджменту. До складу кожної з названих груп входять прості і комплексні технології.

Професійні технології управління призначені для розв'язання різноманітних завдань та досягнення локальних і загальних цілей діяльності підприємства, тобто для використання у процесах управління методів управління. Метод управління – це інструмент здійснення впливу на об'єкт управління. Зміст професійних технологій управління обумовлюється видом та складністю об'єкта управління, кваліфікацією працівників, що їх розробляють та використовують, технічним і програмним забезпеченням. Технології управління призначені для формування поведінки персоналу, окремих його груп та спеціалістів, яка визначає їхнє ставлення до виконуваних робіт, обов'язків, до процесів, що відбуваються на підприємстві, примушує використовувати для досягнення цілей підприємства свої здібності, досвід, знання, навички. Реалізація технологій управління обумовлюється вибраним методологічним підходом до управління підприємством (системним, інтеграційним, маркетинговим, функціональним,

відтворювальним, економічним, процесним (або операційним), нормативним, ситуаційним). Наприклад, при застосуванні функціонального та ситуаційного підходів доцільно використовувати лінійні та розгалужені технології управління. Лінійна технологія управління є суворою послідовністю окремих робіт і операцій, які виконуються відповідно до заздалегідь затвердженого плану. Розгалужена технологія управління застосовується за ситуації, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету та оцінити ситуацію. Запланований результат досягається шляхом рішень, що розробляються за декількома напрямками. Технології управління мають певні характеристики, за якими їх можна оцінити: – економічність технології (витрати на розроблення або адаптацію та застосування технології мають бути зіставними з величиною збитків, які виникають через помилки в управлінських рішеннях, їхнє запізнення або неякісну реалізацію); – гнучкість технології (технологія має бути застосовною при деякій зміні умов, для яких її первинно розробляли); – надійність технології (отримання завдяки використанню технології заданого результату). Застосування технологій управління є доцільним, якщо порівняно часто повторюються типові ситуації, що вимагають проведення однотипних робіт і дій, коли заздалегідь виробляються стандартні управлінські процедури, висновки та рішення. Це дає змогу не витратити 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.

8.5. 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.

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. 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 органу публічної влади (компанії) з її клієнтами. Інформація, яка була одержана, використовується для побудови взаємовигідних відносин з клієнтами. У багатьох випадках це допомагає істотно підвищити прибуток органу публічної влади. 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 органу публічної влади; – 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 АСТ, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, Clientele, Onyx, SalesLogix; для великих – Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами Парус-Клієнт» та інші. Зазвичай CRM-система являє собою набір додатків, пов'язаних єдиною логікою та інтегрованих в інформаційне середовище компанії (органу публічної влади) 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: роздрібно́ї 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. 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 бізнеспроцесів. Переваги ERP-систем: – охоплення практично всіх видів діяльності, всіх бізнеспроцесів 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).

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.

Первинність адміністративної системи менеджменту

Управління на Заході й в азіатських країнах еволюціонувало від освоєння системи адміністративного управління до ощадливого виробництва, інформаційних технологій і далі до систем менеджменту якості. Тому ***адміністративна система менеджменту первинна***. Будь-яке удосконалення управління у компаніях світу зазвичай починається з налагодження адміністративної системи. Вона ***є фундаментом ефективного управління***, не заклавши який, неможливо в принципі ефективно управління.

Сучасний адміністративний менеджмент дозволяє ***реалізувати процесний підхід в управлінні і використовувати його можливості***. Це

важливо для невеликих підприємств, оскільки вирішується проблема керованості, що підсилюється при їх зростанні і розвитку. Тим більш важливо для середніх і великих підприємств, що мають багато напрямків діяльності і втрачають гнучкість при ускладненні управління ними.

Процесний підхід дозволяє провести ревізію існуючої на підприємствах системи управління для того, щоб розділити один від одного всі наскрізні процеси виробництва товарів і послуг.

Багато новацій не дають і не можуть дати серйозного результату доти, доки управління не буде базуватися на сучасній системі адміністративного менеджменту, що використовує можливості процесного підходу.

Якщо підприємство збирається підвищувати ефективність управління, то цю роботу слід починати з освоєння адміністративного менеджменту.

Сучасний адміністративний менеджмент може бути гарною основою для освоєння методів ощадливого виробництва, використання інформаційних технологій, застосування систем якості.

8.6 Адміністративний менеджмент і ощадливе виробництвом товарів (надання послуг)

Регулярний адміністративний менеджмент дозволяє перейти до організації ***ощадливого виробництва товарів (надання послуг)***. Ощадливе виробництво є революційним, проривним підходом до менеджменту взагалі і управлінню якістю зокрема, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств без суттєвих капіталовкладень.

Для ***вітчизняних підприємств система ощадливого виробництва вкрай актуальна***, тому що її використання може суттєво підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг.

Послідовники ощадливого виробництва на Заході й в Азії, стверджують, що, наприклад, у таких галузях, як металургія або машинобудування, при використанні цього підходу найчастіше не потрібно закуповувати обладнання, змінювати матеріали і технології, не потрібно навіть нічого комп'ютеризувати. ***Нічого, крім менеджменту, тут не потрібно.***

Необхідно тільки вирішити всі організаційні проблеми – чітко до деталей налагодити весь процес виробництва, а також вирішити проблему мотивації персоналу на кожному робочому місці. Ця непроста задача вирішується ***в рамках системи адміністративного менеджменту.***

Щоб виробництво було ощадливим необхідна налагоджена система адміністративного менеджменту.

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

Японський професор Ясухіро Монден, що узагальнив і теоретично осмислив досвід автобудівної компанії «Тойота», писав у книзі, виданої у

США в 1983 році, що ця система являє приклад комплексного управління. На його думку, досить ймовірно те, що наступний *гігантський стрибок вперед у застосуванні нових методів управління виробництвом* відбудеться не швидко.

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

Суть ідеї ощадливого виробництва полягає у виявленні і виключенні з процесу виробництва всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій і операцій, що прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а отже, тільки шкодять підприємствам, збільшуючи собівартість продукції.

Система комплексного управління виробництвом компанії «Тойота» привернула увагу керівників усіх галузей японської економіки після нафтової кризи наприкінці 1973 року. Зіштовхнувшись з безпрецедентною інфляцією, викликаною зростанням витрат виробництва, більшість японських фірм зазнавали збитків, у той час як «Тойота» одержувала величезні прибутки. На прикладі «Тойоти» стало очевидним, що *структура підприємства повинна бути ощадливою і міцною*.

Багато японських компаній перебороли депресію після нафтової кризи завдяки тому, що цілком або частково впровадили комплексну систему управління «Тойоти» у себе. Система «Тойоти» може зіграти, як писав Я. Монден важливу роль у поліпшенні організації не тільки американських і європейських фірм, але і фірм в усьому світі, особливо в автомобільній промисловості.

Основний принцип системи управління компанією «Тойота» говорить: виробництво необхідних деталей у потрібний час і у потрібній кількості.

Реалізація даного принципу дозволяє знижувати витрати виробництва за рахунок скорочення непотрібних проміжних вузлів і готових виробів.

Для цього *слід вирішити три проміжні підзадачі*:

- 1) оперативне регулювання обсягу і номенклатури виробництва, що допомагає системі пристосовуватися до щоденних і щомісячних коливань попиту;
- 2) забезпечення якості на рівні, що дозволяє постачати для кожної наступної операції деталі вищої якості з боку суміжників;
- 3) активізація працівників, оскільки підприємство використовує трудові ресурси на шляху до головної мети.

Усі три задачі повинні вирішуватися у комплексі. Одна залежить від іншої. Жодну з них не можна успішно вирішити окремо, не вирішуючи інших.

Стовпами комплексної системи управління компанією «Тойота» є *перші два принципи*:

- 1) **принцип «точно у час»** («just-in-time»), що означає виробництво потрібного виду виробів у потрібній кількості й у потрібний час;

2) **принцип «автономізації»** (японською – «дзидока»), якщо спрощено, це означає самостійний контроль працівника за браком.

На основі реалізації принципів «точно у час» і «автономізації» досягається безперервність потоку продукції й адаптація виробництва до змін попиту за кількістю і номенклатурою продукції.

Два наступні принципи комплексної системи управління компанією «Тойота» - це:

- 1) принцип «гнучкого використання робочої сили», що означає зміну чисельності робітників у залежності від коливань попиту;
- 2) принцип «розвитку творчого мислення і впровадження конструктивних ідей».

Для реалізації принципів «точно у час» («just in time»), «автономізації», «гнучкого використання робочої сили», «розвитку творчого мислення і впровадження конструктивних ідей», що визначають вихідну основу комплексного управління компанією «Тойота», були розроблені відповідні методи.

Деякі з методів комплексного управління компанією «Тойота», якщо скористатися термінологією Анрі Файоля, можна прямо віднести **до технічної системи організації**.

Це, наприклад, такі **технічні методи** комплексного управління, як:

- система «канбан», що використовується для забезпечення функціонування виробництва і роботи постачальників за принципом «точно у час» («just-in-time»);
- методи «вирівнювання» виробництва продукції, пристосованого до змін попиту;
- скорочення часу переналагодження обладнання для виробництва продукції дрібними партіями;
- схеми раціонального розміщення виробничого обладнання для організації синхронізованих багатопредметних виробничих потоків;
- нормування операцій для забезпечення їх збалансованості, а також ін.

Кожний з технічних методів окремо і комплексна система управління компанією «Тойота» у цілому стають по-справжньому життєвими, завдяки **активізації людського фактору** або застосуванню методів, що відносяться до забезпечення функціонування соціальної системи (того, що Анрі Файоль, образно назвав - соціальним тілом). Тому можна цілком обґрунтовано виділити відповідну групу соціально-трудова методів.

До групи **соціально-трудова методів** комплексної системи управління можна віднести:

- організацію і розвиток діяльності малих груп («кружків якості») щодо удосконалення виробництва;
- автономний контроль якості продукції безпосередньо на робочому місці самим робітником;

- використання робітників, що володіють декількома професіями, для забезпечення гнучкості виробництва;
- систему «функціонального управління», що використовується для поширення на все підприємство методів контролю якості продукції і управління витратами та ін.

Таким чином, технічні методи, що застосовуються у компанії «Тойота», визначаючи належну організацію виробництва, обумовлюють ефективне використання робочої сили, матеріалів і обладнання.

Так, функціонування виробництва і робота постачальників за принципом «точно у час» («just-in-time») робить **непотрібними запаси матеріалів на заводах**. Запаси можуть бути цілком ліквідовані. Як наслідок не потрібними виявляються складські приміщення, зменшуються витрати на утримання виробничих запасів, зростає оборот капіталу.

У компанії «Тойота» не стали покладатися винятково на методи централізованого оперативного-виробничого планування, що визначає виробничі графіки відразу для всіх стадій виробничого процесу. Коли виробничий процес досить складний і продукція збирається з тисячі вузлів і деталей, важко реалізувати принцип «точно у час» («just-in-time»). Тому у компанії «Тойота» для регулювання виробничих потоків розробили і стали вперше використовувати **систему «канбан»**, що служить **засобом реалізації принципу «точно у час» («just-in-time»)**.

Суть її полягає у наступному. «Канбан» - це прямокутна картка в пластиковому конверті. Є картки двох видів (картка відбору і виробничого замовлення). У картці відбору вказується, кількість деталей, яка повинна бути узята з попередньої ділянки. У картці виробничого замовлення вказується, скільки деталей повинно бути виготовлено на попередній ділянці.

Картки циркулюють усередині заводів, а також між підприємством і численними постачальниками. У картках указуються найменування і кількість деталей, які треба виготовити. Робітникам ділянки, що отримали замовлення, нічого не залишається, як виробляти тільки таку кількість деталей, яка необхідна для ділянки, з якої надійшла картка. Робітники ділянки, для якої виконувалося замовлення, одержують з попередньої ділянки необхідні деталі в необхідній кількості й у потрібний час. Разом із забраною з місця складування партією виготовлених деталей направляється картка відбору. Картка виробничого замовлення залишається в місці складування виготовлених деталей, інформуючи про узяті їх кількість.

У результаті виробничі ділянки на заводах компанії «Тойота» пов'язуються прямими зв'язками. Це дозволяє краще контролювати необхідну кількість продукції, що випускається.

Система «канбан» - це усього лише інформаційна система, функціонування якої стало можливим завдяки виконанню визначеного комплексу організаційно-технічних і соціально-економічних умов. Тому було би спрощенням зводити освоєння системи «канбан» до введення карток відбору і виробничого замовлення.

Робота системи «канбан» забезпечується збалансованістю виробництва, скороченням часу переналагодження обладнання, раціональним його розміщенням, нормуванням операцій і, що особливо важливо, активізацією людського фактору й автономним контролем якості продукції на робочих місцях.

Активізація людського фактору у компанії «Тойота» досягається в першу чергу на основі організації і розвитку діяльності малих груп («кружків якості») щодо удосконалення виробництва, а також методів функціонального управління.

На зборах **«кружків якості»** кожен робітник має можливість висувати пропозиції і пропонувати удосконалення. Діяльність щодо удосконалення виробництва допомагає скоротити число працівників і дати їм моральне задоволення від праці.

Процес висування пропозицій сприяє підвищенню трудової моралі, ефективному вирішенню питань автоматизації виробничих процесів, скороченню часу підготовки виробництва, нормуванню операцій, поліпшенню схем розміщення обладнання і використання робочої сили.

Функціональне управління у компанії «Тойота» - це підхід, що забезпечує через функціональні наради керівництво виробленням і реалізацією загальної для всіх підрозділів підприємства політики з питань забезпечення якості і управління витратами.

Слід відмітити, що розвиток творчого мислення і впровадження конструктивних ідей у виробництво через систему «кружків якості» і систему функціонального управління стають можливими, завдяки **достатній мотивації персоналу** японських компаній.

Якщо порівнювати з американською, європейською, а тим більше з вітчизняною практикою і практикою країн ближнього зарубіжжя, то **мотивація персоналу - це ключова проблема, яку успішно вирішують японські компанії** у порівнянні з підприємствами інших країн.

Існують різні думки щодо причин високої мотивації персоналу японських компаній. Поширеною є думка, що висока мотивація персоналу японських компаній пояснюється **причинами культурного порядку**, що мають глибокі історичні корені. Імовірно, що це так. Але усе до причин культурного порядку не зводиться і не може бути зведено. Інакше, який сенс вивчати японську практику, якщо її досягнення не можна використовувати в інших країнах?

Професор Ясухіро Монден пише, що система «Тойота» є унікальною і революційною. Однак **для використання системи «Тойота» закордонними підприємствами немає перешкод**.

Однак, впровадження системи є непростю справою. Причому **складність застосування системи «Тойота» за кордоном пов'язана** не з її технічними аспектами, а з **факторами соціально-трудового характеру**. Необхідним є глибокий переворот у свідомості керівників і виконавців, щоб належним чином був мотивований персонал підприємства.

Адміністративна система менеджменту й інформаційні технології

Використання сучасних інформаційних технологій припускає *належну організацію виробництва і управління*.

Інформаційні технології не можливо ефективно використовувати, не освоївши адміністративний менеджмент.

При відсутності чіткої системи управління, низькому рівні дисципліни і виконавчості, незадовільному управлінні витратами інформаційні технології нічого не дадуть, крім серйозного «головного болю», пов'язаного з їх впровадженням.

Підприємства, що пропонують послуги у сфері інформаційних технологій, змушені *займатися не своєю справою*, намагаючись описувати роботу підприємств.

Описувана система управління підприємством потрібна розробникам як об'єкт для автоматизації. Як наслідок, адміністративна система створюється у вигляді якоїсь теоретичної моделі, що найчастіше нереально описує роботу підприємства.

У результаті підприємство продовжує жити своїм «безсистемним» життям. У підсумку замість полегшення процесу управління, може збільшитися кількість управлінських проблем. З'явилася ще одна дуже *дорога проблема* - автоматизована система, якою приходиться займатися, щоб підтримувати її життєдіяльність.

Система адміністративного менеджменту, як уже відзначалося, первинна.

Спочатку потрібно її освоїти, налагодивши весь документообіг. Система повинна бути не тільки на папері, але й у головах персоналу. Підприємство повинно працювати в режимі ощадливого виробництва.

Тільки після цього має сенс автоматизації адміністративної системи.

З позиції адміністрування автоматизація управлінських процесів – це послуга, що дозволяє автоматизувати обробку інформації. *Сенс впровадження інформаційних технологій втрачається, якщо не освоєна система адміністративного менеджменту.*

Ефект у більшості західних компаній *від впровадження інформаційних технологій значно вище*, ніж у багатьох вітчизняних тільки за однією причиною, - вони *мають добре налагоджену систему адміністративного менеджменту.*

Система адміністративного менеджменту *первинна* стосовно інформаційних технологій в управлінні.

8.7. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю в органах публічного управління.

Адміністративна система менеджменту і система якості

Сьогодні в Україні значна кількість видів продукції підлягає обов'язковій *сертифікації*. Частина продукції проходить добровільну сертифікацію.

У промислово розвинених країнах сертифікація з'явилася в 20-ті роки минулого сторіччя, а державні системи сертифікації в 60-ті роки. Приблизно

90% виробленої в Європі продукції проходить *сертифікацію*, що *підтверджує відповідність продукції* загальнозрозумілим, загальнообов'язковим і сформульованим у стандартах *потребам і очікуванням споживачів*. Відповідність продукції, під якою розуміються технічні засоби, перероблені матеріали, інтелектуальна продукція і послуги, потребам і очікуванням споживачів забезпечується у підприємствах *системами якості*. Системи якості, що використовуються, базуються на державних стандартах серії ДСТУ ISO 9000 (відповідають міжнародним стандартам серії ISO 9000). Крім того, у вітчизняній харчовій промисловості деякі підприємства освоїли спеціальні системи забезпечення безпеки продуктів харчування НАССР (Система аналізу небезпек і управління критичними точками).

Опис і удосконалення керованих процесів у межах освоєння адміністративної системи менеджменту є тією *вихідною основою*, на якій будується система якості будь-якого підприємства.

Однак, безумовно, що без чіткого опису й ув'язування процесів створення системи якості неможливе. Освоєння системи сучасного адміністративного менеджменту повинне передувати створенню системи якості. Якщо дана вимога не дотримується, то буде породжено багато паперових документів, що слабо впливають на реальний стан з якістю. Єдина реальна нагорода, яку у кращому випадку одержують підприємства після виконання всіх робіт, - це паперовий сертифікат. Тому для того, щоб реально запрацювала система якості, необхідна, насамперед, працююча адміністративна система менеджменту.

Адміністративний менеджмент і системи управління якістю в органах публічного управління є важливими складовими ефективної діяльності. Вони забезпечують належне функціонування органів публічного управління, спрямоване на досягнення цілей, підвищення ефективності роботи, а також покращення якості надання державних послуг.

Системи управління якістю (СУЯ) в публічному управлінні мають на меті постійне покращення якості надання державних послуг та підвищення задоволеності громадян. У цьому контексті органи публічного управління застосовують міжнародні стандарти якості, такі як ISO 9001, які дозволяють структурувати процеси та підвищити їх прозорість.

Основні принципи управління якістю в публічному управлінні:

- **Орієнтація на споживача (громадянина):** Забезпечення високого рівня задоволення потреб громадян.
- **Лідерство:** Визначення чітких напрямків діяльності керівництвом органів.
- **Залучення персоналу:** Активна участь працівників в процесах покращення якості.
- **Процесний підхід:** Орієнтація на ефективне управління процесами надання послуг.
- **Постійне покращення:** Безперервна робота над удосконаленням процесів та процедур.

- **Прийняття рішень на основі фактів:** Використання надійних даних для прийняття рішень.

Взаємозв'язок між адміністративним менеджментом та управлінням якістю

Адміністративний менеджмент забезпечує організаційну основу для ефективного функціонування органів публічного управління, тоді як системи управління якістю допомагають встановлювати та підтримувати стандарти високої якості в наданні публичних послуг. Ефективна інтеграція цих двох аспектів дозволяє досягати наступних результатів:

- Підвищення прозорості та підзвітності державних установ.
- Оптимізація внутрішніх процесів.
- Покращення взаємодії з громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Такі системи і підходи сприяють не тільки підвищенню довіри населення до державних органів, але й ефективнішому використанню ресурсів та часу.

Основна література:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320с.
2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с
- 4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.
7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 28с. URL.: http://nung.edu.ua/files/attachments/praktykum_mia_am.pdf
8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.
9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.
10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.
- 11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.
12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
16. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с
18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.
20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.
21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.
22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf.
24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica...fakt._-rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-portna_et_al._-novi.pdf

14. Терещенко Д.А., Гетьман О.А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підричних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744> WoS

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>
5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>
6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua
7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>
8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua
9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>
10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.
11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>
12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова)
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

Завдання для самостійної роботи побудовано за тематичними ознаками. На кожну окрему тему курсу пропонується певна кількість питань на які студенти мають знайти відповідь самостійно та пропонується окрема тема (теми) для підготовки повідомлень, розгляду аналітичних питань, фіксованих виступів та рефератів, за результатами виконання яких студенти представляють презентації.

Тема 1. Теоретичні засади адміністративного менеджменту

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Міждисциплінарний характер теорії публічно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту.
2. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.
3. Місце і роль адміністративного менеджменту в управлінні організацією для досягнення цілей.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте які теоретичні школи та підходи покладено в основу формування адміністративного менеджменту?
2. Який внесок покладено школою наукового управління в формування адміністративного менеджменту?
3. Охарактеризуйте основні висновки бюрократичної теорії М. Вебера з позиції адміністрування.
4. Проведіть узагальнення та систематизацію принципів управління, які розроблено А. Файолем.
5. Розкрийте сутність сучасних принципів управління.
6. Охарактеризуйте дуалістичність об'єкту адміністративного менеджменту.
7. Розкрийте сутність завдань адміністративного менеджменту.
8. Який вид діяльності в адміністративному менеджменті вважається найосновнішим? Обґрунтуйте відповідь.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту. Особливості управлінських рішень в системі адміністративно-державного менеджменту

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

2. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера- адміністратора

3. Сутність, зміст, основні категорії та специфіка публічного управління. Елементарна система публічного управління. Зміст понять «державна установа», «державне підприємство», «державна служба», «публічна служба». Принципи публічного управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні напрями діяльності державного адміністрування.
2. Сучасна система адміністративно-державного управління.
3. Функція виконання та проведення в життя законів і політики, проголошу вальних виконавчою владою.
4. Що відносять до лінійних та штатних повноважень.
5. Які принципи делегування керівників делегувати повноваження підлеглим.
6. Тенденції розвитку адміністративно-державного управління

Тема 3. Наукові підходи і технології в адміністративній діяльності органів публічної влади

Опрацювання лекційного матеріалу.

Робота над курсовою (розробка теми, плану, робота із літературою).

Питання для самостійного опрацювання:

1. Розвиток науки управління.
- 2 Основні характеристики сучасного менеджменту у системі знань.
- 3 Основні моделі публічного адміністрування: «Old Public Management», «New Public Management», «Good Governance». Менеджералізм і неоменеджералізм у державному управлінні. Модель DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери). Механізми та технології управління адміністративним процесом

ПИТАННЯ ДЛЯ САМКОНТРОЛЮ

1. Концепції ефективного адміністрування.
2. Емпіричний підхід.
3. Підхід з точки зору поведінки людини.
4. Підхід з точки зору соціальної системи.
5. Підхід з точки зору теорії прийняття рішень.
6. Математичний підхід. Операційний підхід.

Тема 4. Планування в адміністративній діяльності органів публічної влади

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Цільовий підхід до планування.
2. Рівні адміністративного планування.
3. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
4. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

2. Сутність адміністративного планування.
3. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування.
4. Цільові комплексні програми.
5. Основні етапи процесу планування.
6. Правила стратегічного планування.
7. Методи прогнозування

Підготовка реферату 1 за темою із списку.

Тема 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт в адміністративній діяльності органів публічної влади

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.
2. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.
3. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність організації діяльності адміністрації та роль в адміністративному менеджменті.
2. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
3. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.
4. Концепція проектування роботи.
5. Інтегральна модель організаційної структури Д.Бодді та Р. Пейтона.

Підготовка індивідуального завдання.

Тема 6. Мотивування, контролювання та регулювання в адміністративній діяльності органів публічної влади

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Класичні управлінські функції і навички керівника. Класифікації функцій керівника по Десслеру та Адаіру.
2. Теорії процесу мотивації. Мотивація як форма соціального впливу. Наділення владою. Робота та кар'єра в епоху змін. Стимули: поняття і форми. Вибір ефективних форм стимулювання працівників різних соціальних груп організації.
3. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте основні процедури регламентування як виду діяльності в адміністративному менеджменті.
2. Для якої мети виробляється регламент управління на підприємстві (в організації)?
3. На якому рівні управління здійснюється регламентація управління?
4. Систематизуйте об'єкти регламентації на підприємстві.
5. Що вважається результатом організаційної регламентації?
6. Яким чином відбувається регламентація посадових обов'язків?
7. Визначте основні цілі регламентування організаційних обов'язків?
8. Надайте характеристику існуючим структурним підрозділам в організації. Які чинники визначають створення тих чи інших структурних підрозділів?
9. Надайте характеристику положенню про структурний підрозділ на підприємстві (в організації)?
10. Визначте призначення та правила складання функціональної матриці.
11. Які основні принципи повинні бути витримані при складанні посадової інструкції?
12. Які вимоги визначено до критеріїв досягнення цілі посадовою особою?
13. Визначте основне призначення паспорту посади.
14. Які види управлінських процедур передбачає організаційне нормування?
15. Проведіть узагальнення та систематизацію управлінських норм та нормативів.
16. Надайте розрахункові схеми основних управлінських нормативів.
17. Надайте характеристику процесу організаційного проектування на підприємстві.
18. Яка управлінська документація є основою організаційного проектування?

19. Організаційне проектування це динамічний процес в організації. Поясніть чому саме?

20. Що вважається результатом організаційного проектування на підприємстві чи в організації?

Тема 7. Адміністративні методи управління

Опрацювання лекційного матеріалу.

Підготовка реферату 2 за темою із списку

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень і основних процесів органів публічної влади

Опрацювання лекційного матеріалу.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Інформаційні системи - основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.

2. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау

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.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

- 1 Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.
- 2 Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
- 3 Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління.
- 4 Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень.
- 5 Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті.
- 6 Адміністрування бізнес – процесів.
- 7 Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва».
- 8 Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP – системи).
- 9 Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.
- 10 Управління змінами в системі адміністративного менеджменту
- 11 Дослідницькі інструменти адміністративного менеджменту
- 12 Системний підхід в адміністративному менеджменті
- 13 Контент-аналіз та аналіз інформаційних потоків в адміністративному управлінні
- 14 Сфери впливу адміністративного менеджменту
- 15 Організаційні функції управління державними установами і організаціями
- 16 Розроблення стратегії досягнення організаційних цілей в системі адміністративного менеджменту
- 17 Управлінське рішення в адміністративному менеджменті
- 18 Вимоги до оптимальних управлінських рішень у системі адміністративного управління
- 19 Фактори впливу на прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту
- 20 Технологія прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту
- 21 Етапи підготовки до прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

- 22 Процес прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту
- 23 Основні критерії класифікації завдань щодо вирішення проблем, що
- 24 виникають при прийнятті управлінських рішень
- 25 Принципи процесу прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту
- 26 Джерела інформації для прийняття управлінських рішень в державних установах організаціях
- 27 Вимоги до якості прийняття управлінських рішень
- 28 Механізм прийняття й реалізації управлінських рішень
- 29 Шляхи оптимізації управлінських рішень
- 30 Загальна характеристика методів оптимізації управлінських рішень
- 31 Організація виконання управлінських рішень
- 32 Ситуативна теорія управління в адміністративному менеджменті
- 33 Антикризовий адміністративний менеджмент.
- 34 Стратегічний адміністративний менеджмент
- 35 Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.
- 36 Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
- 37 Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації.
- 38 Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату правління.
- 39 Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації
- 40 Процесний підхід в адміністративному менеджменті.
- 41 Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм.
- 42 Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах невизначеності.
- 43 Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях (public administration).
- 44 Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми та структура.
- 45 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту.
- 46 Стратегічне бачення, прогнозування і програмування.

- 47 Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
- 48 Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.
- 49 Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування.
- 50 Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування

Основна література:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320с.
2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>
3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с
- 4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.
7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 28с. URL.: http://nung.edu.ua/files/attachments/praktykum_mia_am.pdf
8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.
9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.
10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.
- 11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.
12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
16. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с
18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.
20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.
21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.
22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf.
24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica_..._fakt._-_rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-portna_et_al._-novi.pdf

14. Терещенко Д.А., Гетьман О.А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підричних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744> WoS

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>
5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>
6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua
7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>
8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua
9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>
10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.
11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>
12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З НАПИСАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова)
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

ВСТУП

Курсова робота – одна з основних і ефективних форм самостійної роботи здобувачів вищої освіти. **Мета** курсової роботи – поглибити та закріпити теоретичні, практичні знання, отримані студентом у процесі вивчення дисципліни «Адміністративна діяльність в органах публічної влади». Виконання курсової роботи дає можливість студенту навчитися самостійно працювати з різними інформаційними джерелами, реферувати матеріали періодичної літератури, глибше вивчати основні проблеми управління організацією і на підставі цього робити самостійні теоретичні і практичні висновки і прогнози.

І ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1.1 Курсова робота є дослідженням одного із актуальних питань діяльності адміністративного апарату підприємства, установи, організації державної або комунальної форми власності, органу виконавчої гілки влади або місцевого самоврядування.

1.2 Студент виконує курсову роботу для засвоєння основних навчальних елементів за тематикою дисципліни «Адміністративна діяльність в органах публічної влади». **У процесі виконання роботи студент має продемонструвати:**

– знання основних понять, принципів, форм і методів адміністративного управління, структурної системи побудови організації (підприємства, установи), органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, внутрішньої організації їх діяльності;

– уміння вільно орієнтуватися в питаннях правового регулювання діяльності підприємств, установ, організацій усіх форм власності, державних органів, місцевих рад, громадських організацій;

– розуміння актуальних питань управління у сфері діяльності вибраного об'єкта дослідження; здатність аналізувати ці проблеми, продукувати нові ідеї та обґрунтовувати пропозиції щодо розв'язання проблемних питань у сфері діяльності досліджуваного слухачем об'єкта; оволодіння порядком підготовки, прийняття, організації виконання управлінських рішень, забезпечення контролю їх виконання.

1.3 Тему курсової роботи студент обирає згідно з нумерацією в журналі і обумовлює визначення об'єкта, предмета і мети дослідження, а також формулювання назви самої теми.

1.4 У курсовій роботі студент повинен всебічно й глибоко розкрити зміст вибраної теми, показати знання літературних джерел.

Зміст теоретичного розділу курсової роботи має відповідати сучасному рівню розвитку економічної науки.

Студент повинен глибоко висвітлити актуальні проблеми адміністративного управління, проаналізувати статистичні дані.

1.5 Може бути, що у науковій літературі немає єдиної точки зору з питань, які досліджує студент. У цьому разі слід навести думки кількох авторів, критично оцінити їхні погляди. Одночасно студент повинен викласти власні погляди з досліджуваних проблем. Це допомагає глибше засвоїти матеріал.

1.6 Обсяг курсової роботи має бути в межах 35–40 сторінок стандартного формату. Зміст роботи має відповідати плану, який повинен відбивати сутність досліджуваної теми, її внутрішню структуру і логіку дослідження.

1.7 Оформлення курсової роботи.

Під час оформлення курсової роботи слід дотримуватися встановлених стандартом вимог. У списку використаної літератури треба подати джерела у такій послідовності: закони України, постанови і декрети уряду, статистичні збірники, потім загальна наукова література в алфавітному порядку зазначенням прізвища та ініціалів автора. Треба також вказати матеріали, які були зібрані на підприємствах та організаціях у процесі написання роботи.

Завершену роботу студенти подають на кафедру соціології і публічного управління у термін, визначений навчальний графіком.

II ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ І ЗМІСТУ РОБОТИ

Курсова робота носить характер цілісної завершеної роботи як щодо змісту, вичерпаності теми, так і форми, структури тощо.

Курсова робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі слід довести актуальність обраної проблеми для галузі науки «Адміністративний менеджмент» і практики, зазначити, хто з учених займався цією проблемою; визначити науковий апарат дослідження (визначити об'єкт, предмет, мету, завдання та методи дослідження, вказати базу проведення дослідження).

Теоретична частина роботи, обрана тема.

У теоретичній частині необхідно акцентувати увагу на науковому

аналізі стану проблеми, який базується на детальному опрацюванні літературних джерел, вивченні методичних розробок і рекомендацій по проведенню досліджень, розкривається сутність теми на основі вивчення наявної вітчизняної і зарубіжної наукової і спеціальної літератури, законодавчих і нормативних актів. У даному розділі необхідно вивчити і систематизувати окремі думки і пропозиції вітчизняних та зарубіжних вчених, виявити дискусійні та суперечливі аспекти досліджуваної проблеми та визначити найбільш цікаві, з точки зору автора, питання, що потребують розгляду. Теоретичні положення необхідно давати з посиланням на джерело. Також необхідно висловити і викласти свою думку щодо проблеми.

Практична частина відповідно до обраної теми.

У практичній частині роботи необхідно дати характеристику організації, відповідно до теми курсової роботи проаналізувати систему управління організацією, проаналізувати її сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, життєвий цикл, провести дослідження адміністративних (підбір, розстановка і робота з кадрами, аналіз динаміки та руху персоналу, організаційне регламентування (нормування), організаційне планування, організаційне розпорядництво, делегування повноважень і розподілу відповідальності, організаційний інструктаж, контроль виконання, організаційний аналіз, побудова матриці відповідальності процесу управління, фінансовий аналіз стану підприємства (на прикладі свого підприємства, або конкретного підрозділу) та організаційно-розпорядчих методів управління (аналіз системи законодавчих актів, нормативно-директивних та методичних документів організації (накази, розпорядження, вказівки керівника); плани, програми і завдання; оперативне керівництво, оцінити їх ефективність. Зробити основні висновки, виявити недоліки.

У третій частині на основі розгляду теоретичних аспектів обраної теми та проведеного аналізу, автор курсової роботи дає загальну оцінку, практичні рекомендації та розробка заходів щодо вдосконалення адміністративного менеджменту.

Практична частина роботи виконується, орієнтуючись на організацію, обрану студентом.

Курсову роботу необхідно завершувати **висновками**, що логічно узагальнюють викладене. При цьому треба пам'ятати, що дослівне запозичення чужого тексту, яке не супроводжується посиланням на джерело, називається плагіатом і суворо карається в науковому середовищі. Робота, автор якої допустився плагіату, знімається з розгляду незалежно від стадії підготовки без права її повторного захисту.

Список використаних джерел складається здобувачем вищої освіти як

результат перегляду наукового апарату, який послужив методологічною, спеціальною теоретичною і методичною опорою при написанні роботи. До списку використаних джерел включаються лише ті праці та джерела, на які робилися посилання, чи які використовувалися в роботі.

Додатки до курсової роботи передбачають таблиці, схеми, рисунки, зразки управлінських документів (інструкцій, положень, розпорядчих документів тощо). Вони розміщуються в кінці роботи після списку використаних джерел.

ІІІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАПИСАННЯ РОБОТИ

1. У процесі написання курсової роботи необхідно орієнтуватися на теоретичні та практичні засади вивченого навчального курсу «Основи наукових досліджень».

2. Курсова робота – це не реферат, не конспект, а індивідуальне дослідження студента. Однак, від нього не вимагається самостійного написання курсової роботи від першої до останньої сторінки, адже всі наступні дослідження будь-якого рівня обов'язково ґрунтуються на попередніх дослідженнях, зроблених науковцями чи іншими дослідниками в галузі визначеної проблеми. Тому основна увага звертається на уміння студента: правильно добирати літературу щодо кола питань досліджуваної теми; уміння аналізувати та систематизувати її; робити висновки із прочитаного.

3. Якщо в тексті вживається словосполучення «ряд дослідників», то далі в ньому слід перерахувати прізвища науковців.

4. Не завжди можна дослівно вводити до контексту курсової роботи цитату використаної літератури, оскільки виклад матеріалу в різних джерелах може мати не науковий стиль або стиль, що не відповідає специфіці написання курсового дослідження.

5. Робота повинна бути витримана в стилі письмової наукової мови, який володіє деякими характерними рисами. Перш за все, стилю письмової наукової мови характерне використання конструкцій, що виключають вживання займенника першої особи однини і множини, займенників другої особи однини. У даному випадку передбачається використовувати невизначено-особисті пропозиції (наприклад: «Спочатку проводять відбір факторів для аналізу, а потім встановлюють їх вплив на показник»); форми викладу від третьої особи, наприклад, «автор вважає ...» «в результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що ...», «виконані дослідження

підтвердили ...», тощо; пропозиції з пасивного стану (наприклад: «Розроблено комплексний підхід до дослідження ...»).

У науковому тексті не можна використовувати розмовно-просторічну лексику. Потрібно використовувати термінологічні назви - це показник Вашого знання та вміння оперувати понятійним апаратом.

6. План – основа будь-якої роботи. План визначає структуру, зміст, логічний взаємозв'язок частин роботи. З плану видно, наскільки глибоко студент вивчив матеріал з обраної теми і зміг виділити головне, як він зрозумів проблему в цілому і окремі її частини. На основі вивчення нормативних документів, статистичних збірників, спеціальної літератури, консультації з викладачем студент складає спочатку стислий, а потім деталізований план курсової роботи, який у процесі подальшої роботи може доповнюватись і уточнюватись.

7. Об'єктом дослідження може бути:

- орган виконавчої влади (підрозділ центрального або місцевого органу виконавчої влади), структурний підрозділ у їх складі;

- сільська, селищна, міська рада, її виконавчий комітет, структурний підрозділ виконавчого комітету міської ради, районної або обласної ради, її апарат, підрозділ апарату ради;

- територіальна громада, органи самоорганізації населення в межах адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, міста, району в місті);

- громадські організації будь-якого рівня або структурний підрозділ в їх складі.

8. Міні-висновки до кожного параграфу та загальні висновки повинні бути логічно пов'язаними із вступом дослідження (завдання поставлено – виконано; гіпотезу сформульовано – доведено).

9. Предметом дослідження студент може бути відповідно до теми курсової роботи:

- внутрішня організація діяльності об'єкта дослідження;

- окремий її аспект (регламентація, планування, контроль виконання тощо);

- організація виконання окремого завдання або функції (підфункції) досліджуваного об'єкта;

- організація проведення моніторингу адміністративної діяльності;

- процедура призначення на адміністративну посаду;

- тощо.

10. Процес дослідження має спрямуватися студентом на розв'язання характерних проблемних питань, які виникають в діяльності об'єкта

дослідження, на удосконалення внутрішньої організації діяльності об'єкта, більш успішне виконання ним відповідних функцій.

11. Метою курсової роботи є удосконалення організації і підвищення ефективності діяльності об'єкта дослідження. Пропозиції студента щодо удосконалення організації і підвищення ефективності діяльності об'єкта дослідження мають бути наближені до їх практичної реалізації, набувати форми управлінських рішень, які необхідно підготувати або які підготовлені за ініціативою студента і прийняті у встановленому порядку відповідною організацією (підприємством, установою) або органом виконавчої влади, місцевого самоврядування. Підготовка документів (проектів нормативно-правових актів, розпоряджень, наказів, планів, програм тощо) має розглядатися студентом у зв'язку з удосконаленням організації і підвищенням ефективності діяльності досліджуваного об'єкта.

12. Завдання дослідження формулюються відповідно до мети, яка визначена під час вибору теми курсової роботи. Як правило, застосовується класична тричленна форма представлення завдань дослідження.

Наприклад, розглянути предмет дослідження і визначити проблеми удосконалення діяльності об'єкта дослідження; обґрунтувати шляхи розв'язання цих проблем; розробити пропозиції щодо удосконалення діяльності об'єкта дослідження. Вивчення предмета дослідження рекомендується починати з ознайомлення із законодавчими і нормативними актами, які належать до сфери діяльності об'єкта дослідження і визначають його правовий статус. У цілому необхідно сформулювати системне уявлення про діяльність об'єкта дослідження:

- надати стислу характеристику обраної організації (0,5 -1 арк.);
- визначити суб'єкт і об'єкт управління;
- визначити компоненти факторів внутрішнього і зовнішнього оточення органу влади;
- охарактеризувати організацію з точки зору системної теорії: система – обрана Вами організація; надсистема --; підсистеми: --; основні елементи:--; системоутворюючий фактор --; основні внутрішні функції системи:--; основні зовнішні функції системи:--; склад адміністративної над системи;
- описати процеси регламентації в організації;
- сформулювати місію, загальну стратегічну ціль і функціональні цілі управлінської діяльності в організації;
- ідентифікувати систему процесів організації. Для цього Вам необхідно: дослідити процеси, їхнє призначення і результати; виявити

зв'язки і закріпити процеси за власниками процесу; за результатами досліджень побудувати схему процесів організації.

– дати оцінку наявної організаційної структури, в тому числі на основі функціонального аналізу;

– розкрити сутність та зміст функцій й завдань адміністративного менеджменту на прикладі організації державно-управлінської сфери.

Далі студент вивчає проблеми (проблемні питання), які виникають під час виконання об'єктом дослідження закріплених за ним завдань і функцій, а також під час використання ним наданих йому прав (здійсненні повноважень). Студент вивчає за публікаціями передовий досвід, зарубіжну практику до теми курсової роботи тощо. У процесі вивчення предмета дослідження необхідно сформулювати характерні проблеми і питання, які виникають у сфері діяльності об'єкта дослідження, а також проаналізувати основні причини, які їх породжують. Результати аналізу рекомендується навести у робочій таблиці (завдання, функції, характерні проблеми, причини їх виникнення, права (повноваження) об'єкта дослідження). Причини необхідно класифікувати залежно від організаційно-правового рівня, на якому можливе розв'язання тієї або іншої проблеми. Так, деякі проблеми потребують законодавчого врегулювання відповідних правових відносин, деякі пов'язані з організацією роботи на вищих ієрархічних рівнях державного управління, але у будь-якому разі ефективна діяльність залежить від повного використання наданих об'єкту дослідження повноважень.

13. У курсовій роботі не слід вдаватися до надмірного цитування.

14. Писати треба вдумливо, не наводячи абсурдних цитат та неосмислених прикладів.

15. У процесі аналізу літератури необхідно вказувати автора інформації, наукової думки, цитати, експериментальних досліджень, сайтів. Наприкінці роботи має подаватися точний перелік використаних наукових джерел в алфавітному порядку.

Номер використаного у тексті джерела повинен збігатися з його порядковим номером у списку. Наприклад, у тексті: «Про що писав у своєму дослідженні В.Я.Малиновський [1]». Коли ж у тексті подається цитата, то потрібно посилатися не лише на порядковий номер джерела відповідно із його подальшим номером у списку, а й зазначати сторінку наукової роботи, з якої використано цитату: [4, с. 35].

16. Тексти анкет, зразки розпорядчих документів, значна частина таблиць та рисунків подаються в додатках, однак інколи вони можуть наводитися у основному тексті курсового дослідження, якщо за розміром не перевищують однієї сторінки.

17. Кожен параграф має закінчуватися невеликим (один абзац) висновком про результати здійсненого в параграфі дослідження: «Отже, ...», «Таким чином, ...», «Аналіз літератури дозволив нам зробити такі висновки...», який, у свою чергу, має підтверджувати назву параграфу.

18. Загальний висновок повинен складатися із логічно поєднаних висновків усіх попередніх параграфів, розділів. У загальному висновку обов'язково має бути зазначено про підтвердження гіпотези, загальний внесок у теорію та практику науки з державного та регіонального управління, окреслено коло подальших наукових досліджень цього напрямку.

19. Кількість використаних наукових джерел у переліку має складати не менше 35 одиниць для написання курсового дослідження.

IV ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1. Курсова робота оформлюється на стандартних аркушах білого паперу формату А4 (210x297 мм). Середній обсяг роботи – до 35 сторінок з параметрами сторінки: ліве поле – 2 см, праве – 1 см, верхнє поле – 2 см., нижнє поле – 2 см. Вимоги, пропоновані до параметрів тексту такі:

- шрифт – Times New Roman 14;
- міжрядковий інтервал – 1,5;
- абзац – 5 знаків (15-17 мм.).

2. Шрифт друку повинен бути чітким, стрічка – чорного кольору середньої жирності. Щільність тексту роботи однакова.

Вписувати у текст роботи окремі іноземні слова, формули, умовні знаки можна чорнилом, тушшю, пастою тільки чорного кольору, при цьому щільність вписаного тексту повинна бути наближена до щільності основного тексту.

Друковані помилки, описки і графічні неточності, які виявилися в процесі написання роботи, можна виправляти підчищенням або зафарбуванням білою фарбою і нанесення на тому ж місці або між рядками виправленого тексту (фрагменту рисунка) машинописним способом. Допускається наявність не більше двох виправлень на одній сторінці.

Роздруковані на ПЕОМ програмні документи повинні відповідати формату А4 (мають бути розрізаними), їх розміщують, як правило, у додатках.

Заголовки основних розділів (глав) курсової роботи («ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВОК», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ») друкуються великими літерами по центру до тексту.

Заголовки підрозділів друкуються малими літерами крім першої великої з абзацу. Крапку в кінці заголовка не ставлять, однак, якщо заголовок складається з двох і більше речень, то їх розділяють крапкою. Відстань між заголовками і текстом складає 2 інтервали (15мм.).

Номер розділу ставлять без крапки, потім друкують заголовок розділу великими літерами. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставиться крапка.

Наприклад:

«3.1», - перший підрозділ третього розділу.

Далі в тому ж рядку пишуть заголовок підрозділу.

Переноси слів з попереднього на наступний аркуш не дозволяються.

Кожну структурну частину роботи треба починати з нової сторінки.

3. Нумерація сторінок, розділів, підрозділів, рисунків, таблиць, формул проставляють арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок дипломної роботи. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, «ЗМІСТ», також не нумерують, але їх включають у загальну кількість сторінок роботи. На наступних сторінках номер проставляють у правому нижньому куті сторінки без крапки в кінці.

4. Ілюстраційний матеріал (схеми, графіки, карти) і таблиці необхідно подавати безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці.

Ілюстрації та таблиці, що розміщені на окремих сторінках курсової роботи, включаються в загальну нумерацію сторінок. Ілюстрації позначають словом «Рисунок» (слова «Схема», «Діаграма», «Графік» не вживаються), яке розташовують з абзацу і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації. Між номером рисунка і назвою ставиться тире.

5. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці обов'язково мають бути посилання в тексті. Таблиці слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наведені у додатках. Номер таблиці має складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, наприклад «Таблиця 2.1» (перша таблиця другого розділу). Таблиця може бути будь-якою за розміром, але її слід обмежувати лініями. Головку таблиці від її решти слід відділяти лінією.

Внутрішні горизонтальні та вертикальні лінії, що розмежовують рядки таблиці, дозволяється не проводити.

Назву таблиці слід розміщувати над таблицею після слова «Таблиця» та її номера через тире з великої літери без крапки в кінці.

Якщо таблиця виходить за межі формату сторінки, її поділяють на частини і розміщують одну частину під іншою, або поруч, або переносять частину таблиці на наступну сторінку, повторюючи в кожній частині таблиці її головку або боковини. У разі переносу назву таблиці вказують тільки над першою частиною таблиці, а над іншими вказують «Продовження таблиці 2.1». При поділі таблиці на частини допускається її головку або бокових замінити відповідно номерами граф чи рядків. У цьому випадку номери граф чи рядків вказують арабськими цифрами в першій частині таблиці. Наступні частини таблиці починаються з нумерованого рядка або боковина. При цьому в першій частині таблиці гранична лінія знизу не проводиться.

У разі відсутності окремих даних у відповідній частині таблиці слід ставити риску. Заголовки граф таблиці починають з великої літери. Підзаголовки починають з малої літери, якщо вони складають одне речення із заголовком, або з великої літери, якщо вони мають самостійне значення. Заголовки і підзаголовки граф указують в однині. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять.

Позначення одиниці фізичної величини, що є загальною для всіх даних у таблиці, варто вказувати після її найменування. Цифри в графах таблиць слід розташовувати за класами чисел по всій графі точно одна понад одною. Числові величини в одній графі повинні мати однакову кількість десяткових знаків.

Висота рядків таблиці повинна бути не менше 8 мм.

6. При використанні в роботі літературних джерел необхідно наводити посилання на них. Посилання на джерела в тексті варто поміщати в квадратних дужках у такому порядку: номер джерела згідно з переліком використаних джерел, а в необхідних випадках – сторінка джерела.

Наприклад, [8], або [8, с.26]

Зразки оформлення використаних джерел наведено в додатку Г.

При посиланні на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, ілюстрації, таблиці, формули, рівняння слід писати:

для розділів, підрозділів, таблиць, ілюстрацій:

«...розрахунок проведений у розділі 2...»;

«...результат дивись у табл. 2.1...»;

«...який показано на рис. 1.3...»;

«...згідно з табл. 3.2...».

7. До додатків слід відносити матеріал, який з будь-яких причин не внесено до основного тексту роботи. Це можуть бути тексти анкет, зразки розпорядчих документів, програм, таблиці, ілюстрації та ін.

Додатки в тексті розташовують за переліком використаних джерел. Кожен додаток повинен починатися з нової сторінки і мати заголовок, надрукований великими літерами симетрично тексту сторінки.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Наприклад: Додаток А, Додаток Б і т.д.

Один додаток позначається як Додаток А.

Текст кожного додатка за необхідністю може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка – літеру і крапку, наприклад, А.1 – перший розділ додатка А.

Ілюстрації, таблиці і формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рисунок Д.2 – другий рисунок додатка Д; формула (А.1) - перша формула додатка А; таблиця Е.2 – друга таблиця додатка Е.

V ПОРЯДОК ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1. Виступ автора (до 10 хвилин), у якому розкривається основний зміст роботи, результати експериментального дослідження, висловлюються власні пропозиції та методичні рекомендації.

2. Відповіді автора на запитання щодо досліджуваної проблеми членів комісії та присутніх на захисті слухачів.

3. Оцінювання членами комісії змісту та захисту курсової роботи.

При оцінці курсової роботи враховуються:

1. Науково-теоретичний рівень змісту, теоретична обґрунтованість теми, чітко розроблений науковий апарат.

2. Вироблення навичок щодо розробки і вирішення наукової проблеми, уміння самостійно працювати з літературними джерелами, виділяти й аналізувати провідні концепції, ставити експеримент, грамотно оформляти бібліографію.

3. Використання методів дослідження, самостійний і творчий підхід до аналізу явищ і процесів.

4. Планомірний і систематичний характер роботи студента над темою.

5. Правильність оформлення курсової роботи і своєчасність її здачі.

Якість виконання курсової роботи та результати її захисту оцінюються за шкалою оцінювання ECTS, для слухачів, що навчаються за кредитно-модульною системою.

Якщо при захисті курсової роботи слухач отримав оцінку

«незадовільно» (менше 60 балів), то рішенням кафедри йому пропонується нова тема роботи, яку він повинен виконати у встановлений комісією термін.

6. У разі порушення термінів здачі робіт без поважних причин на кафедру (терміни визначені кафедрою), курсова робота лаборантом не приймається, а слухач не допускається до захисту. Незахист курсової роботи вважається академічною заборгованістю. Ліквідація академзаборгованості здійснюється аналогічно до інших форм підсумкового контролю. В інших випадках (хвороба тощо) студент має право на продовження сесії.

7. Після захисту курсова робота здається науковим керівником лаборанту для зберігання.

Курсові роботи, що мають теоретичну та практичну цінність, подаються на конкурси наукових робіт слухачів, пропонуються до впровадження.

Після закінчення терміну зберігання курсових робіт (1 рік) вони списуються за актом.

Склад комісії для списування курсових робіт: керівник курсової роботи, завідувач кафедри, інженер, один-два викладачі кафедри. Завідувач кафедри наприкінці навчального року за клопотанням викладачів може залишити для подальшого зберігання кращі курсові роботи, про що ухвалюється відповідне рішення на засіданні кафедри.

VI РЕКОМЕНДОВАНІ ТЕМИ КУРСОВИХ РОБІТ

1. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності в органах публічної влади

2. Функції та принципи адміністративного менеджменту.

3. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації органів публічної влади.

4. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO в органах публічної влади.

5. Організаційне проектування в адміністративному менеджменті органів публічної влади.

6. Процесний підхід в адміністративному менеджменті органів публічної влади.

7. Інструменти адміністративного контролю в органах публічної влади.

8. Організація основних і управлінських процесів в органах публічної влади.

9. Організаційні конфлікти, причини виникнення та шляхи розв'язання в адміністративному менеджменті.

10. Прийняття управлінських рішень в адміністративному менеджменті.
11. Теорії мотивації в адміністративному менеджменті.
12. Методи і моделі прийняття управлінських рішень в адміністративному менеджменті.
13. Мотивація управлінського персоналу як загальна функція в адміністративному менеджменті.
14. Організація інформаційної діяльності та документообігу в органах публічної влади.
15. Особливості контролю у системі адміністративного менеджменту органів публічної влади.
16. Методи контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.
17. Організаційно-методичне забезпечення діяльності органів публічної влади.
18. Модернізація і розвиток адміністративного менеджменту.
19. Адміністрування повноважень в адміністративному менеджменті.
20. Реструктуризація управління діяльністю органів публічної влади.
21. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
22. Формування системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації як функція адміністрації.
23. Процеси комунікації в адміністративному менеджменті.
24. Розробка та реалізація стратегії організації.
25. Технологія формування організаційної структури управління органів публічної влади.
26. Основні етапи формування комунікативної системи в органах публічної влади .
27. Стратегічне планування як основна функція адміністрації органів публічної влади.
28. Використання інформаційних систем та технологій в адміністративному менеджменті.
29. Формування іміджу органів публічної влади в адміністративному менеджменті.
30. Планування в системі адміністративного менеджменту органів публічної влади.

VII РЕКОМЕНДОВАНА ОЦІНКА ВИДІВ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТА ПРИ ВИКОНАННІ КУРСОВОЇ РОБОТИ

№ № п/п	Критерії оцінювання курсової роботи	Максимальна кількість балів
1	Теоретична обґрунтованість теми, чітко розроблений науковий апарат	10
2	Аналіз провідного світового досвіду у практиці державного та регіонального управління	10
3	Методика експериментальної роботи	25
4	Статистична та математична обробка даних експериментальної роботи	10
5	Достовірність використання та правильність оформлення цитування, посилань на використані джерела	5
6	Планомірний і систематичний характер роботи студента над темою	5
7	Загальне оформлення курсової роботи, лаконічні висновки наприкінці кожного параграфу	10
8	Оформлення бібліографії	5
9	Змістовні додатки	5
10	Своєчасність здачі курсової роботи	5
11	Грамотний і аргументований захист курсової роботи перед комісією	10
	Усього:	100

Основна література:

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

2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>

3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с

4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.

5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.

6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.

7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 28с. URL.: http://nung.edu.ua/files/attachments/praktykum_mia_am.pdf

8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.

9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.

10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.

11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.

12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.

14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

16. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.

17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с

18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.

20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf.

24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.

25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica_..._fakt._-__rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-__portna_et_al._-__novi.pdf

14. [Терещенко Д.А., Гетьман О.А.](#) Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підричних технологій. Сучасне

управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O. Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744> WoS

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>

5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>

6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua

7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>

8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua

9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>

10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>

12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України
<http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

КОНТРОЛЬНА РОБОТА ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ
ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

ЗАВДАННЯ НА КОНТРОЛЬНУ РОБОТУ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Рекомендації щодо виконання контрольної роботи

Цілі виконання контрольної роботи: закріплення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок адміністративного менеджменту, засвоєння загальних закономірностей, принципів і методів управління організацією. Працюючи над контрольною роботою, необхідно показати уміння чітко і стисло викладати матеріал.

Попереднім етапом підготовки до написання контрольної роботи є вивчення наукової літератури, а також найважливіших положень теорії і практики управління, обумовлених переходом до ринкових відносин. Особливу увагу слід приділяти вивченню практики управління на підприємстві. Для цього необхідно використовувати конкретний матеріал підприємства (установи), що відноситься безпосередньо до вибраної теми.

Контрольна робота складається з:

- трьох теоретичних питань;
- одного практичного завдання.

Відповіді на теоретичні питання повинні бути повними, послідовними, зрозумілими для сприйняття.

При виконанні практичного завдання необхідно застосовувати отримані теоретичні знання.

Контрольна робота здається не пізніше, ніж за два тижні до початку екзаменаційної сесії. Оцінка недиференційована (зараховано). Контрольна робота зараховується, якщо повністю освітлені теоретичні питання і практичні завдання.

Робота повертається на доопрацювання у випадку:

- неповного освітлення теоретичних питань і практичного завдання;
- відсутності висновків і пропозицій з питання;
- недотримання вимог до оформлення роботи.

Варіант контрольної роботи обирається згідно з порядковим номером прізвища студента в журналі академічної групи.

Сітку завдань контрольної роботи по варіантах наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Завдання по варіантах

№ варіанту	Номери теоретичних питань	Номер практичного завдання
1	1, 11, 21	1
2	2, 12, 22	1
3	3, 13, 23	1
4	4, 14, 24	1

5	5, 15, 25	1
6	6, 16, 26	1
7	7, 17, 27	1
8	8, 18, 28	1

Продовження таблиці 1.

№ варіанту	Номери теоретичних питань	Номер практичного завдання
9	9, 19, 29	1
10	10, 20, 30	1
11	1, 11, 31	1
12	2, 12, 32	1
13	3, 13, 33	1
14	4, 14, 34	1
15	5, 15, 35	1
16	6, 16, 36	1
17	7, 17, 37	1
18	8, 18, 38	1
19	9, 19, 39	1
20	10, 20, 40	1
21	1, 11, 41	1
22	2, 12, 22	1
23	3, 13, 23	1
24	4, 14, 24	1
25	5, 15, 25	1

3.2 Теоретичні питання

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту
2. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.
5. Принципи адміністративного управління.
6. Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм.
7. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності.
8. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.
9. Система адміністративного управління.

10. Адміністративний менеджмент в бізнес – організаціях, некомерційних та громадських організаціях.

11. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми та структура.

12. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

13. Менеджер – адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.

14. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора.

15. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера – адміністратора.

16. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.

17. Рівні адміністративного планування.

18. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

19. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.

20. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.

21. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.

22. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.

23. Концепція проектування роботи.

24. Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання де мотивації.

25. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.

26. Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління.

27. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю.

28. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

29. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.

30. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту.

31. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади.

32. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

33. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.

34. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління.

35. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень.

36. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті.

37. Адміністративні ноу – хау.

38. Адміністрування бізнес – процесів.

39. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва».

40. Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP – системи).

41. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

3.4 Практичне завдання

У практичній частині досліджується система управління організацією, аналізуються методи адміністративного менеджменту, і розробляється проект заходів щодо вдосконалення системи управління.

Завдання для виконання практичної частини контрольної роботи

Завдання 1. *На прикладі діючого підприємства або організації (органу публічної влади):*

- дослідити систему управління організацією;
- проаналізувати методи адміністративного менеджменту;
- розробити проект заходів щодо вдосконалення системи управління.
- надати рекомендації щодо оптимізації організаційної структури досліджуваного підприємства.

Практична частина припускає виконання наступних розділів:

1. Загальна характеристика підприємства

У цьому розділі студент дає коротку характеристику організації по напрямках:

- персонал (чисельність, структура, рух);
- характеристика організаційно-управлінської структури;
- характеристика основних економічних і фінансових показників;
- аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і погроз.

Джерела інформації: статут підприємства, договір засновників, документи статистичної звітності.

2. Характеристика організаційно-розпорядливих методів управління

Розглянути використовувані на підприємстві організаційно-розпорядливі методи управління (на прикладі свого підприємства, або конкретного підрозділу) і провести їх дослідження:

- підбір, розстановка і робота з кадрами;
- організаційна регламентація (нормування);
- організаційне планування;
- організаційне розпорядництво;
- делегування повноважень і розподіл відповідальності;
- організаційний інструктаж;
- контроль виконання;
- організаційний аналіз.

3. Характеристика адміністративно-розпорядливих методів управління:

- аналіз системи законодавчих актів;
- нормативно-директивні та методичні документи організації (накази, розпорядження, вказівки керівника);
- плани, програми і завдання;
- оперативне керівництво.

Основна література:

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

2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>

3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с

4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.

5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.

6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.

7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ:

8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.

9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.

10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.

11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.

12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.

14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

16. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.

17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с

18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.

20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratetiia_staloho.pdf.

24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.

25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica...fakt.-rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-portna_et_al._-novi.pdf

14. Терещенко Д.А., Гетьман О.А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підривних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744 WoS>

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>

5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>

6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua

7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>

8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua

9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>

10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>

12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади адміністративного менеджменту

ТЕМА 1. Теорія адміністративного менеджменту ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Питання по темі

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Принципи адміністративного управління.
3. Концепції адміністративного менеджменту.
4. Адміністративне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади.
5. Міждисциплінарний характер теорії публічно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту.
6. Трансформація публічного управління та адміністрування в Україні в контексті Цілей сталого розвитку

Контрольні питання

1. Історія розвитку адміністративного управління.
2. Охарактеризуйте етапи розвитку теорії адміністративного управління.
3. Які проблеми розглядає теорія адміністративного управління.
4. У чому полягає суть структурно-функціонального аналізу в адміністративному управлінні.
5. Ситуаційний підхід в адміністративному управлінні.
6. Назвіть методи аналізу адміністративних завдань.

Завдання: «Історія розвитку адміністративного менеджменту»

Мета – розширити знання з історії розвитку адміністративного менеджменту, дослідити основні положення наукових шкіл менеджменту та їх представників. Орієнтуватися у відмінностях шкіл менеджменту. Окреслити місце основних складових адміністративного управління в загальних тенденціях розвитку менеджменту.

Завдання:

1. Виходячи з лекційного матеріалу та самостійної роботи з літературними джерелами, узагальнити основні положення чотирьох шкіл менеджменту, зазначити їх представників та представити у вигляді відповідної таблиці (Таблиці 1.1)
2. Спираючись на дослідження історії розвитку адміністративного менеджменту окреслити основні його етапи, надати короткий опис кожного етапу у вигляді відповідної таблиці.(Таблиця 1.2)

3. Ознайомитися із сучасними теоріями управління. Підготувати коротку доповідь про основні напрямки розвитку менеджменту на Україні у сучасних умовах. Назвати видатних українських вчених, науковців, дослідження яких присвячені проблемам управління на підприємствах.

Порядок виконання:

1 У становленні науки менеджменту можна виділити 4 етапи, кожен з яких відрізняється науковою школою з відповідною теорією. Теоретичні погляди цих шкіл широко використовуються і в сучасних умовах. Основні наукові школи:

- 1) наукова школа управління
- 2) класична (адміністративна) школа
- 3) школа людських відносин
- 4) математична школа менеджменту (школа кількісних методів та системного підходу).

Основні положення та принципи цих шкіл можна представити у вигляді наступної таблиці:

Таблиця 1.1 – Основні школи менеджменту

Назва школи менеджменту	Основна мета	Основні положення	Представники
1 Наукова школа управління			
2 Класична (адміністративна) школа			
3 Школа людських відносин			
4 Математична школа менеджменту			

2 Існує багато поглядів щодо часу виникнення менеджменту. За одним — менеджмент з'явився на початку XVIII ст., і його засновниками є Ф. Тейлор та А. Файоль. За іншим – тейлоризм дав лише поштовх до розвитку науки управління. На думку П. Друкера, менеджмент почав зароджуватися більше ніж 200 років тому. Для визначних економістів Адама Сміта, Карла Маркса менеджмент ще був незрозумілим. Першим менеджером, по суті, був англійський промисловець Роберт Оуен. Він на власній прядильній фабриці в Шотландії у 1820 р. вперше вирішував проблеми продуктивності праці та мотивації діяльності, взаємовідносини робочого з підприємством і процесом праці. Але, у процесі розвитку адміністративного менеджменту можна виділити декілька основних етапів. Для узагальнення різноманітності поглядів щодо розвитку адміністративного менеджменту необхідно окреслити основні етапи у вигляді наступної таблиці.

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку адміністративного менеджменту

Період (роки)	Характеристика етапу (опис основних наукових досягнень)

1 Які 3 дослідники виділяють основні тенденції сучасного етапу розвитку теорії управління. Перша пов'язана з наданням більшої, ніж раніше, значущості матеріальній, технологічній базі організацій в плані управління нею. Величезну роль у цьому плані зіграла «комп'ютерна революція», яка створила якісно нову за своїми можливостями технічну базу управління, а також інші великі досягнення науково-технічного прогресу.

Друга, ще більш потужна тенденція полягає в подальшій демократизації управління. Залучення персоналу до виконання управлінських функцій є головна умова для дії фундаментального соціально-психологічного феномена. Простіше кажучи – це механізм повної реалізації потенціалу організації для управління нею, перетворення її з об'єкта управління в суб'єкт самоврядування.

Третя тенденція - інтернаціоналізація менеджменту і бізнесу і породжені нею нові проблеми управління. Це, наприклад, проблема крос-культурного перенесення принципів і форм управління, проблема врахування національних менталітетів у сфері управління та ін.

На думку більшості дослідників, всі ці та інші тенденції призвели до того, що сьогодні сформувалася нова парадигма управління.

Необхідно визначити ключові риси нової парадигми управління.

1. Кейси *Стратегія «Україна – 2030»*.

Питання для розгляду.

Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. Сутність та мета розроблення і реалізації доктрини «Україна - 2030». Зміст доктрини. Характеристика та особливості чинної моделі економічного розвитку України. Найбільші помилки та проблемні питання. Інтегральні ризики. Критичні оперативні чинники гальмування розвитку України. Бачення України–2030 та цілі економічного розвитку. Головне завдання для України. Сильні сторони національної економіки за результатами SWOTаналізу згідно з методологією «Форсайт». Можливості майбутнього розвитку України. Проблематика людського капіталу. Перетворення України

на країну збалансованого розвитку. Механізми реалізації політики збалансованого розвитку.

2. Кейси *Міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.*

Питання для розгляду. Головні завдання створення та функціонування ефективної системи державного управління. Необхідність ознайомлення з досвідом реформування публічного управління. Зміна парадигми державного управління від традиційного бюрократичного адміністрування до ринкових моделей регулювання суспільних відносин, до мережевої форми публічного управління та до нового способу управління на засадах рівноправності, партнерства, транспарентності, співробітництва. Виділення основних сфер, в межах яких здійснюється реформування публічного управління на сучасному етапі. Уявлення процесу реформування державного управління. Визначення особливої ролі керівної ланки в державному апараті. Введення стандартів професійної компетенції вищих чиновників у сфері менеджменту. Розвиток конкурентного середовища і широке використання контрактної системи в публічному управлінні. Основні напрями державноуправлінських реформ в країнах Європейського Союзу на сучасному етапі. Сервісне адміністрування, або ідея адміністрації як служби сервісу. Децентралізація. Загальні риси реалізації зазначених перетворень. Активне співробітництво органів публічної влади із населенням. Створення спеціальних служб із надання державних послуг населенню. Підвищення прозорості й оперативності надання послуг громадянам. Перехід від адміністративного управління до складної єдності організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління.

Питання до обговорення

- 1 Основні положення школи наукового управління?
- 2 Хто є головними представниками класичної школи?
- 3 Які основні положення школи людських відносин?
- 4 Кого називають «батьком менеджменту»?
- 5 Який вклад М. Вебера в науку адміністративний менеджмент?
- 6 Які сучасні теорії менеджменту ви знаєте?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

ТЕМА 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Питання по темі

1. Система адміністративного управління.
2. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
3. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту.
4. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.
5. Відмінності між державним управлінням та господарською діяльністю.
6. Сутність, зміст, основні категорії та специфіка публічного управління.
7. Елементарна система публічного управління. Зміст понять “державна установа”, “державне підприємство”, “державна служба”, «публічна служба». Принципи публічного управління.

Практичне завдання « Розробка мережі процесів організації»

Тип вправи: Аналіз ситуації

Вказівки:

Розділіться на групи по 4-5 чоловік для аналізу ситуації (прикладу). Уважно прочитайте зміст ситуації, а потім розробіть мережу процесів компанії, враховуючи:

- організаційну структуру компанії;
- фактичне підпорядкування підрозділів керівникам;
- виконувані функції;
- чисельність співробітників і значимість робіт;
- можливість створення систем обліку, планування й управління

для процесів, що виділяються.

Кожна група повинна представити результати своєї роботи у письмовій формі:

- представити уточнений список процесів у такій таблиці:

№	Процес	Тип	Власник	Підрозділи та посадові особи, задіяні у процесі
----------	---------------	------------	----------------	--

- обґрунтувати свою пропозицію.
- підготувати доповідь для виголошення в ході чергового заняття.

Практичне завдання 2.2. Визначення основних процесу та їх основні характеристики

Тип вправи: Мозкова атака

Вказівки:

Поміркуйте про те, що таке процес і які його важливі складові, а потім обґрунтуйте свої міркування в усній формі викладачеві,

Після запису міркувань кількох учасників, вони спільно систематизуються й обговорюються.

Робота в групах: Аналіз організаційної структури (20-25 хвилин)

Кожна група отримує завдання аналізувати організаційну структуру конкретного органу публічної влади (можна вибрати реальні приклади або змодельовані).

- Групи повинні:
 - Визначити ключові функції органу.
 - Оцінити розподіл повноважень та обов'язків.
 - Проаналізувати структуру комунікацій між підрозділами.

Обговорення результатів: Представники груп презентують свої висновки, обговорюються плюси та мінуси організаційної структури.

Кейс-стаді: Управлінська ситуація (20 хвилин)

- Групам пропонується вирішити конкретну управлінську проблему в органах публічної влади.
- Приклад кейсу: В місцевій державній адміністрації знижується продуктивність роботи державних службовців, збільшується кількість скарг від громадян на якість адміністративних послуг. Завдання для студентів — розробити план дій для керівника, що включає:
 - Визначення причин проблеми.
 - Розробку плану оптимізації управлінських процесів.
 - Пропозиції щодо покращення комунікацій та контролю.

Обговорення кейсу: Кожна група презентує свій план дій, після чого обговорюються альтернативні варіанти та можливі рішення.

Індивідуальне завдання: Планування проекту (15-20 хвилин)

- Кожному студенту пропонується скласти план реалізації невеликого проекту (наприклад, впровадження нової електронної системи обслуговування громадян в сільській або селищній раді).
- План повинен включати:
 - Цілі проекту.
 - Ключові етапи реалізації.
 - Необхідні ресурси.
 - Система контролю виконання.

Контрольні питання

7. Які основні напрями діяльності державного адміністрування.

8. Охарактеризуйте етапи розроблення організаційної структури управління.
9. Сучасна система адміністративно-державного управління.
10. Функція виконання та проведення в життя законів і політики, проголошу вальних виконавчою владою.
11. Що відносять до лінійні та штатні повноваження.
12. Які принципи делегування керівників делегувати повноваження підлеглим.
13. Тенденції розвитку адміністративно-державного управління.
14. Поради щодо раціонального використання робочого часу керівника.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ТЕМА 3. Наукові підходи до управління в адміністративній системі

Питання по темі

1. Концепція системи менеджменту.
2. Менеджмент як система.
3. Рівні менеджменту. Види менеджменту.
4. Концепція регулярного менеджменту і бізнес-інжинирингу.
5. Школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів.
6. Системний підхід. Ситуаційний підхід. Процесний підхід. Концепції ефективного адміністрування. Емпіричний підхід.
7. Гуманістичний напрям у менеджменті.
8. Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування. Перехід державного управління до моделі «good governance» - доброзесне врядування. Основні моделі публічного адміністрування: «Old Public Management», «New Public Management», «Good Governance». Менеджералізм і неоменеджералізм у державному управлінні. Модель DEG/EDGE («упорядкування», «врядування» цифрової (інформаційної) ери).

Контрольні питання

7. Концепції ефективного адміністрування.
8. Емпіричний підхід.
9. Підхід з точки зору поведінки людини.
10. Підхід з точки зору соціальної системи.
11. Підхід з точки зору теорії прийняття рішень.
12. Математичний підхід. Операційний підхід.

Практичне завдання

Скориставшись науково-фаховими виданнями, знайти статтю на тему: «Теоретико-методичні засади реінжинірингу процесів в органах публічної

влади». Зробити ксерокопію або роздрукувати наукову статтю та надати разом з підготовленим рефератом.

Зміст завдання

Індивідуальне завдання є комплексним і передбачає підготовку визначення змісту функцій й завдань адміністративного менеджменту на прикладі конкретної організації державно-управлінської сфери:

1. Визначення суб'єкта і об'єкта управління.
2. Формулювання місії і стратегічних цілей діяльності організації.
3. Характеристика процесів: основні, процеси управління і забезпечення.
4. Схематичне зображення і аналіз процесної структури управління і існуючої організаційної структури управління організацією.
5. Побудова організаційної структури, яка спроможна реалізувати стратегію організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

ТЕМА 4. Планування в адміністративному менеджменті

Питання по темі

1. Адміністративне планування: сутність, рівні.
2. Принципи адміністративного планування.
3. Види і методи адміністративного планування.
4. Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні.
5. Процес адміністративного планування. Бюджетний метод, балансовий метод, нормативний метод, графічний метод, математичний метод і ін.
6. Цільовий підхід до планування.
7. Рівні адміністративного планування.
8. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми.
9. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани. Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування..

Контрольні питання

1. Основні етапи процесу планування.
2. Правила стратегічного планування.
3. Проаналізуйте аналіз внутрішнього середовища організації.

4. Етапи розробки стратегічного державного менеджменту.
5. Методи прогнозування.
6. Інтегральна модель організаційної структури Д.Бодді та Р. Пейтона.

Практичне завдання:

Планування в адміністративному менеджменті на прикладі органів виконавчої влади

Мета завдання:

Навчити студентів основам планування в адміністративному менеджменті на прикладі органів виконавчої влади, розробити навички створення плану для досягнення конкретних цілей в рамках державного управління.

Завдання:

Студентам пропонується розробити план дій для органу виконавчої влади щодо вирішення певної суспільної проблеми або реалізації проекту. У рамках завдання необхідно використовувати основні етапи процесу планування: визначення цілей, аналіз ситуації, розробка плану дій, ресурсне забезпечення, оцінка ризиків та контроль за виконанням.

Теми для вибору:

1. Покращення надання адміністративних послуг громадянам через цифровізацію (наприклад, впровадження електронних черг або онлайн-сервісів).
2. Оптимізація роботи з персоналом органу виконавчої влади (наприклад, навчання кадрів або підвищення їхньої кваліфікації).
3. Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органу виконавчої влади (наприклад, впровадження системи відкритих даних).
4. Планування заходів щодо покращення екологічної ситуації в регіоні (наприклад, проект з озеленення міських територій або зменшення викидів шкідливих речовин).

Етапи виконання завдання:

1. Визначення мети (15 хвилин)

- Оберіть конкретну проблему або проект, який орган виконавчої влади має вирішити (наприклад, цифровізація адміністративних послуг).
- Опишіть кінцеву мету цього проекту (що повинно бути досягнуто). Наприклад, підвищення якості надання послуг громадянам через скорочення часу очікування.

2. Аналіз поточної ситуації (20 хвилин)

- Проведіть аналіз поточної ситуації в обраному органі виконавчої влади.
- Визначте сильні та слабкі сторони організації щодо вирішення цієї проблеми.
- Визначте наявні можливості та загрози (SWOT-аналіз).
- Наприклад, у випадку цифровізації, це може бути аналіз рівня поточного використання інформаційних технологій, готовності персоналу та фінансових ресурсів.

3. Розробка плану дій (30 хвилин)

- Сформулюйте конкретні заходи для досягнення мети. Наприклад:
 1. Провести аудит існуючих інформаційних систем.
 2. Розробити технічні вимоги до нової електронної системи.
 3. Провести навчання персоналу.
 4. Запровадити систему моніторингу для оцінки ефективності нових послуг.
- Кожен захід повинен мати строки виконання, відповідальних осіб і ресурси, необхідні для його реалізації.

4. Розподіл ресурсів (20 хвилин)

- Визначте необхідні фінансові, кадрові та матеріальні ресурси для реалізації кожного етапу.
- Наприклад, для впровадження цифрових сервісів може знадобитися закупівля програмного забезпечення, а також навчання персоналу з використання нових технологій.

5. Оцінка ризиків (15 хвилин)

- Визначте можливі ризики, що можуть перешкоджати успішній реалізації плану, та розробіть стратегії їхнього мінімізації. Наприклад, це може бути ризик недостатньої кваліфікації співробітників або перевищення бюджету.
- Запропонуйте варіанти вирішення цих ризиків, як от додаткове навчання або залучення зовнішніх експертів.

6. Моніторинг і контроль (15 хвилин)

- Розробіть систему контролю за виконанням плану. Визначте ключові показники ефективності (KPI) для оцінки досягнутих результатів.
- Опишіть, як буде здійснюватися контроль за виконанням етапів проекту (наприклад, щомісячні звіти або проведення проміжних оцінок).

Оформлення результатів:

1. **План дій** у вигляді таблиці, де вказано цілі, етапи, терміни, відповідальні особи та необхідні ресурси.

2. **SWOT-аналіз** поточної ситуації органу виконавчої влади.
3. **Оцінка ризиків** та шляхи їхньої мінімізації.
4. **Система моніторингу** виконання плану.

Підсумкове обговорення (10 хвилин):

- Обговорення планів, представлених студентами.
- Оцінка відповідності розроблених заходів цілям органу виконавчої влади.
- Висновки щодо ефективності запропонованих рішень та їхньої реалістичності.

Результати:

Студенти повинні навчитися складати план дій на прикладі реальних викликів у роботі органів виконавчої влади, застосовуючи теоретичні знання в галузі адміністративного менеджменту.

Завдання: «Оцінювання організаційної структури управління органу публічної влади»

Мета – вміти визначати вплив ситуаційних чинників на проектування організаційної структури, виділяти умови застосування різних типів організаційних структур, застосовувати показники, що характеризують ефективність організаційної структури управління.

Завдання:

1 Оцінити відповідність організаційної структури системам управління, цілям, завданням і перспективам розвитку підприємства. (Таблиці 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)

2 Розрахувати показники для оцінки існуючої на підприємстві функціональної системи в організаційній структурі управління.

Порядок виконання:

1 Оцінювання організаційної структури управління здійснюють у певній послідовності.

Спочатку встановлюють тип організаційної структури управління. Розроблюють матриці цілей (завдань) органів влади і порівнюють їх за допомогою табл. 3.1 з існуючою організаційною структурою. Умовними позначеннями, наприклад значком «+» або «-», на основі розрахунку відповідних часток визначають участь у вирішенні конкретних завдань. Матричні таблиці заповнюють у розрізі підрозділів апарату управління та органу публічної влади загалом. За допомогою такого підходу визначають завдання, які має вирішувати апарат управління, проблеми, що вирішуються

не в повному обсязі або недостатньо якісно (не відповідають призначенню ланок)

Таблиця 4.1 – Реалізація цілей підприємства в межах існуючої організаційної структури управління

Підрозділи апарату управління, посадові особи	Перелік завдань органу публічної влади		
		
	+	+	
.....			
	-	+	
	+	+	
	-	-	
.....			

Перелік фактично виконуваних функцій управління доцільно буде представити у вигляді наступної таблиці:

Таблиця 4.2 – Перелік і характеристика фактично виконуваних функцій менеджменту

Функції мен-ту	Терміни виконання	Служби, за якими закріплюється виконання	Відповідальні посадові особи	Трудомісткість виконання (години, дні, тижні, місяці)	Висновки про доцільність виконання функцій

На підставі отриманих даних складають матрицю функціонального розподілу повноважень в апараті управління:

Таблиця 4.3 – Функціональний розподіл в апараті управління»

Функції менеджменту	Підрозділи, менеджери та інші посадові особи, які беруть участь у реалізації функцій					
					

Деталізація функціонального розподілу повноважень між менеджерами та іншими посадовими особами конкретних підрозділів відбувається за допомогою матриці функціонального розподілу повноважень у підрозділі.

Таблиця 4.4 – Функціональний розподіл у підрозділах

Функції менеджменту	Функціональний розподіл					
	Відділ зв'язків з громадськістю		Фінансовий відділ		
	Начальник відділу	Провідний фахівець	Начальник відділу	Провідний фахівець

На основі даної таблиці визначають склад виконавців у відділі, перелік робіт, які належить виконувати, особливості розподілу робіт між виконавцями, доцільність їх закріплення за конкретними посадовими особами.

Завдання: «Керівництво та лідерство в організації»

Мета – знати сутність керівництва в організації, форми влади, стилі керівництва, різновиди конфліктних ситуацій, причини виникнення конфлікту; вміти обирати ефективний стиль керівництва в залежності від ситуації, обирати більш прийнятну форму управлінської влади, вирішувати управлінські конфлікти, ліквідувати руйнівні наслідки конфлікту.

Завдання:

- 1 Провести порівняльну характеристику підходів до вивчення лідерства.
- 2 Вибрати Ваш індивідуальний тип керівництва.
- 3 Вибрати найбільш ефективний на Вашу думку варіант дій у ролі керівника.
- 4 Обміркувати запропоновані ситуаційні завдання.

Порядок виконання:

1 У адміністративному управлінні важливими є поведінка керівника (менеджера), використовувані засоби впливу та стилі керівництва при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. З цього погляду виділяють три підходи до керівництва: з позиції особистих якостей, з позиції поведінки та ситуаційний.

За результатами детального вивчення теорії лідерства заповніть таблицю 6.1 за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

Таблиця 4.1 – Підходи до вивчення керівництва

Параметри оцінки	Підходи до вивчення керівництва		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1 Основна ідея			
2 Основні завдання (спрямування) досліджень			
3 Основні результати досліджень			
4 Внесок у розвиток теорії лідерства			

2 Вибір індивідуального типу керівництва колективом є одним з найбільш важливих завдань для менеджера. Зазвичай виділяються п'ять основних типів керівництва:

1) Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і про людей. Керівник не керує, багато робить сам. Керівник добивається мінімальних результатів, які досить тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2) Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх взаємин, приємної атмосфери і зручного темпу роботи. При цьому керівника не особливо цікавить, чи будуть досягнуті конкретні і стійкі результати.

3) Задача: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється уваги, або приділяється його надто мало.

4) Золота середина: керівник в своїх діях прагне достатньою мірою поєднувати як орієнтацію на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає дуже багато від співробітників, але і не займається потуранням.

5) Команда: керівник повністю поглинений прагненням до досягнення оптимального сполучення інтересів через увагу і до виробництва, і до людей. Питання полягає в тому, щоб бути і діловим, і людським. Загальні зобов'язання, які беруть на себе співробітники по досягненню цілей організації, ведуть до довіри і пошани у взаєминах.

Який стиль керівництва, на вашу думку, є якнайкращим? Дайте обґрунтування своєї позиції. В той же час не можна стверджувати, що є якийсь оптимальний стиль керівництва, який завжди спрацьовує, оскільки

ситуації сильно відрізняються один від одного. Подумайте, чи може бути гнучкий стиль керівництва.

**Змістовий модуль 2. Технологія адміністративного менеджменту.
Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті**

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ТЕМА 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт

Питання по темі

1. Сутність організації діяльності адміністрації та роль в адміністративному менеджменті.
2. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
3. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Концепція проектування роботи.
4. Поняття та основні етапи організаційного проектування. Основні вимоги до систем менеджменту якості.
5. Формування рівнів управління в органах публічної влади і розподіл повноважень управлінців-керівників

Контрольні питання

2. Роль управлінських рішень у процесі управління організацією.
3. Ролі пов'язані з прийняттям управлінських рішень.
4. Методи проектування організаційних структур управління.
5. Підходи до проектування організаційних структур.
6. Встановлення особистих цілей менеджера.
7. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
8. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.
9. Розподіл функцій між менеджером і підлеглим

Завдання : «Побудова організаційної структури управління»

Мета – закріпити знання про сутність організаційної структури та її види, поняття жорстких і адаптивних організаційних структур, централізованих і децентралізованих структур, етапи проектування організацій.

Завдання:

- 1 Наведіть схематичне зображення організаційної структури управління на прикладі місцевої державної адміністрації.
- 2 На основі лекційного матеріалу та самостійної роботи з літературними джерелами визначити основні переваги та недоліки організаційних структур управління. (Таблиця 2.2)

3 Виявити основні тенденції та причини руху організацій у бік більш гнучких організаційних структур управління.

Порядок виконання:

1 Основним завданням організування є створення організаційної структури управління.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв’язки й забезпечують керівництво організацією.

Цей процес реалізується за допомогою органіграм.

Органіграма – схематичне відображення структури управління, зв’язків між підрозділами, службами та органами управління.

Для виконання завдання необхідно проаналізувати інформацію про кожний вид організаційної структури.

Визначені переваги та недоліки занести у наступну таблицю:

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки організаційних структур управління

Тип організаційної структури	Переваги	Недоліки
1 Лінійні	- чіткість повноважень; - узгодженість дій виконавців; - оперативність; - особиста відповідальність керівника за кінцеві результати	- вимоги щодо високої компетентності керівництва з усіх питань; - інформаційне перевантаження керівників; - низька якість реалізації функцій управління; - концентрація влади на найвищому рівні управління
2 Функціональні		
3 Комбіновані:		

Продовження табл. 2.2

3.1 Лінійно-функціональні		
3.2 Лінійно-штабні		
3.3 Бюрократичні:		
3.3.1 Раціональної бюрократії		

3.3.2 Дивізійні:		
3.3.2.1 Продуктові		
3.3.2.2 Споживчі		
3.3.2.3 Територіальні		
3.4 Адаптивні:		
3.4.1 Матричні		
3.4.2 Проектні		
3.4.3 Програмно-цільові		
3.4.4 Координаційні		
3.5 Конгломератні		

3 Базуючись на власних спостереженнях та нижче наведених тезисах надайте письмові відповіді на наступні запитання:

Чому більшість організацій рухаються до гнучкіших організаційних систем?

Питання до обговорення

1 Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування)?

2 Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

3 Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

4 Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

5 Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?

6 Яка структура вбачається Вам більш прийнятною: централізована чи децентралізована? Чому?

Завдання: «Контролювання як загальна функція адміністративного менеджменту»

Мета – засвоїти сутність поняття «контроль», «контролінг», види контролю; знати властивості ефективного контролю, вміти виявляти помилки контролю, розробляти процес контролювання поведінки працівників.

Завдання:

- 1 Визначити основні види контролю за різними ознаками та надати їх характеристику.
- 2 Надати характеристику процесу контролю щодо кожного виду ресурсів.
- 3 Зобразити схематично етапи процесу проектування інформаційно-управлінської системи контролю.

Порядок виконання:

1 Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

Контроль – елемент і чинник управління суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку.

Як важливу категорію адміністративного менеджменту контроль класифікують за різними ознаками.

Користуючись лекційним матеріалом та самостійною працею з літературними джерелами та ґрунтуючись на прикладі заповніть повністю наступну таблицю.

Таблиця 5.1 – Види контролю

Вид контролю	Характеристика
	За змістом
	...
	...
	За етапами діяльності
Попередній	...
Поточний	...
Завершальний	...
	За рівнем централізації
Централізований	...
Децентралізований	...

2 Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці. Всі ці процеси не результативні, якщо не реалізовується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення. Для підвищення ефективності кожного із видів контролю доцільно їх реалізовувати стосовно

конкретних видів ресурсів. Надайте характеристику процесу контролю щодо кожного виду ресурсів, заповнюючи таблицю 5.2.

Таблиця 5.2 – Характеристика попереднього, поточного та завершального контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Реалізується на основі аналізу ділових і професійних навичок претендентів на вакантні посади, кваліфікації, рис характеру, які задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт. При цьому встановлюють мінімальний рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок.
Інформаційні
Фінансові
Матеріальні
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові
Інформаційні
Фінансові
Матеріальні	Виявляється у перевірці ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності.
ЗАВЕРШАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові
Інформаційні	Зосереджений на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для виконання поставлених завдань.
Фінансові
Матеріальні

3 Інформаційно-управлінська система контролю – формалізована система підготовки інформації, необхідна для прийняття управлінських рішень. Вона повинна містити інформацію про попередній, сучасний та майбутній стани підконтрольних процесів чи об'єктів. Її функціонування має ґрунтуватися на використанні сучасної комп'ютерної техніки, технологій.

Проектування інформаційно – управлінської системи передбачає певні етапи.

Нижче наведений перелік всіх етапів проектування інформаційно-управлінської системи у хаотичній послідовності:

- оцінювання інформаційної бази;

- агрегування управлінських рішень (координування та інтегрування конкретних рішень у структурі управління організацією);
- виділення етапів у технології оброблення інформації;
- встановлення зворотного зв'язку в межах інформаційно-управлінської системи;
- проектування процесу оброблення інформації;
- аналіз системи прийняття управлінських рішень;
- оцінювання та аніон інформації, виданої інформаційно-управлінською системою, з метою виправлення допущених помилок;
- аналіз інформаційних вимог.

Визначте їх логічну послідовність та зобразіть у вигляді схеми етапи проектування інформаційно-управлінської системи:

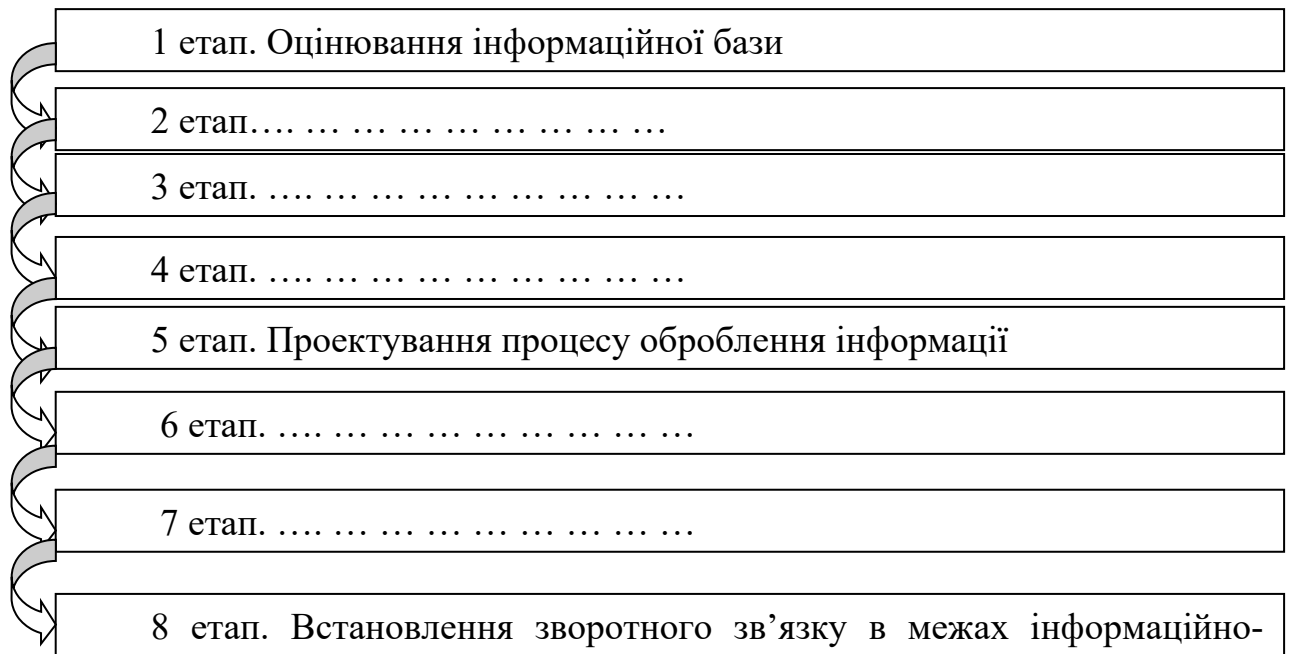


Рис. 5.1 – Процес проектування інформаційно-управлінської системи контролю

Питання до обговорення

- 1 У чому полягає сутність і особливості контролювання?
- 2 Охарактеризуйте на конкретних прикладах функції та завдання контролю.
- 3 Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.
- 4 Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання та підконтрольних суб'єктів.
- 5 Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.

6 Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання.

7 У чому сутність інформаційно-управлінської системи контролю?

8 Уявіть ситуацію, що Ваші друзі мають намір відкрити ресторан у торговельному центрі. Вони розуміють що однією із заporук успіху є контроль. Які варіанти контролю Ви порекомендували б використовувати їм у практиці діяльності їх нового підприємства?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

ТЕМА 6. Мотивування в адміністративному менеджменті.

Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Питання по темі

1. Форми мотивування адміністративних працівників.
2. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
3. Побудова систем стимулювання адміністрації.
4. Види контролю діяльності апарату управління.
5. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності.
6. Види та принципи адміністративного контролю.
7. Особливості регулювання адміністративної діяльності в органах публічної влади.

Контрольні питання

1. Визначення мотивації, мотиву, стимулу.
2. Мотиваційна теорія Д.Мак-Грегора.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Теорія очікування В.Врума.
5. Теорія справедливості С.Адамса.
6. Теорія постановки цілей Е.Лока.
7. Мотиваційна модель Портера-Лоулера.
8. Найвизначніший у світі принцип менеджменту.
9. Дайте визначення контролю.
10. Охарактеризуйте контроль як функція управління.
11. Види контролю.
12. Методи уникнення негативного впливу контролю за У.Ньюменом.
13. Які вимоги ви двигаються до ефективного контролю.
14. Дайте характеристику основні етапи процесу контролю.

Завдання: «Мотивація та стимулювання праці»

Мета – засвоїти основні характеристики змістових та процесних теорій мотивації; знати зміст матеріального стимулювання праці;

ознайомитися із сучасними методами нематеріального стимулювання праці; встановлювати внутрішню мотивацію.

Завдання:

1. Порівняти основні положення змістових та процесних теорій мотивації.
2. Зазначити фактори та принципи, які визначають системи матеріальних стимулів праці.
3. Визначити основні мотиви вибору професії.
4. Проаналізуйте індивідуальні відмінності мотиваційних переваг .

Порядок виконання:

1. До основних теорій мотивації належать наступні:
 - теорія потреб М. Туган-Барановського
 - ієрархія потреб А. Маслоу
 - теорія потреб Д. Мак-Клелланда
 - двофакторна теорія Ф.Герцберга
 - теорія Х» та «У» Д. Мак-Грегора
 - теорія «Z» У. Оучі
 - теорія очікувань В. Врума
 - теорія справедливості С.Адамса
 - комплексна процесійна теорія Л. Портера і Е.Лоулера
 - теорія результативної валентності Дж. Аткинсона
 - теорія партисипативного управління.

Для закріплення знань про основні теорії мотивації необхідно заповнити наступну таблицю:

Таблиця 6.1 – Характеристика мотиваційних теорій

Змістові мотиваційні теорії		Процесійні мотиваційні теорії	
Назва, автор	Характеристика	Назва, автор	Характеристика

2 Матеріальне стимулювання праці вимагає встановлення і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Йдеться про рушійні сили, о забезпечують формування і використання спонукальних мотивів для задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників. З огляду на специфіку впливу на колективи працівників і окремих виконавців виділяють три групи факторів, які визначають системи матеріальних стимулів: соціально-психологічні, економічні, організаційні.

Домалюйте запропоновану схему, виділивши основні фактори, які визначають системи матеріальних стимулів праці.

Фактори

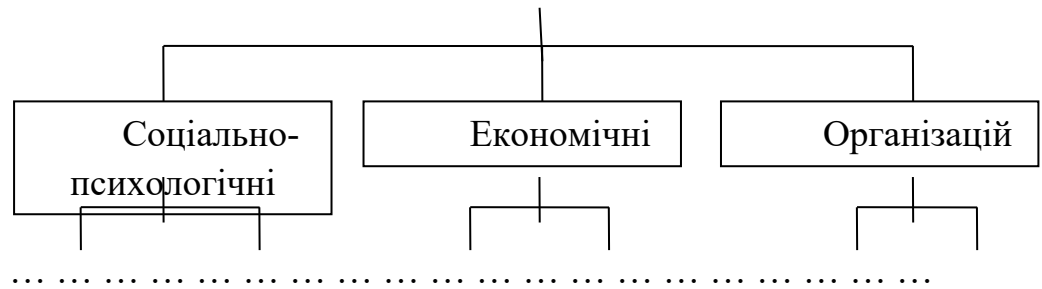


Рис. 6.1 – Фактори, які визначають системи матеріальних стимулів праці

Система факторів у поєднанні з особливостями розвитку сучасних економічних відносин визначає принципи матеріального стимулювання праці.

Доповніть перелік основних принципів матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

–

3 Вибираючи свою майбутню професію, ви, очевидно, керувалися рядом мотивів, частина з яких мали вирішальне, а частина — другорядне значення. Щоб визначити, які з мотивів мали для вас вирішальне значення, а які другорядне, скористаємося наведеною нижче методикою, центральне місце в якій займають 18 тверджень про професію. Ці твердження виражають 9 груп мотивів:

- 1) соціальні (твердження 1 і 2);
- 2) моральні (твердження 3 і 4);
- 3) естетичні (твердження 5 і 6);
- 4) пізнавальні (твердження 7 і 8);
- 5) творчі (твердження 9 і 10);
- 6) пов'язані зі змістом праці за обраною професією (твердження 11 і 12);
- 7) матеріальні (твердження 13 і 14);
- 8) престижні (твердження 15 і 16);
- 9) утилітарні (твердження 17 і 18).

Таблиця 6.2 – Оцінка значимості мотивів вибору професії

№ груп	№ тверджень	Твердження	Оцінка твердження	Оцінка по групі	Місце

1	2	3	4	5	6
1	1	Дозволяє приносити користь нашому суспільству			
	2	Особиста праця зя даною професією сприяє зміцненню миру на землі			
2	3	Дозволяє бути завжди в колективі			
	4	Дозволяє вдосконалювати свій духовний світ			
3	5	Дозволяє відчувати радість праці			
	6	Сприяє усвідомленню краси праці			
4	7	Дозволяє використовувати всі свої здібності			
	8	Дозволяє постійно самовдосконалюватися			
5	9	Надає великі можливості для творчості			
	10	Дозволяє бути оригінальним у роботі			
6	11	Вимагає великих розумових зусиль			
	12	Вимагає великих фізичних зусиль			
7	13	Надає достатнє матеріальне забезпечення			
	14	Забезпечує стабільне майбутнє			
8	15	Високо оцінюється друзями та знайомими			
	16	Забезпечує можливість підвищення кваліфікації і стрімке професійне зростання			
9	17	Дає можливість працювати в місті			
	18	Надає можливість вдало одружитися			

Користуючись табл. 6.2, виконайте послідовно такі дії:

- а) уважно прочитайте зміст кожного твердження, наведеного в графі 3;
- б) оцініть, якою мірою кожне з тверджень відноситься до обраної вами професії, за такою шкалою:

5 – «так»;

4 – «скоріше так, ніж ні»;

- 0 – «важко відповісти»;
- 2 – «скоріше ні, ніж так»;
- 1 – «ні».

Результат оцінювання занесіть в графу 4;

в) знайдіть суму оцінок по кожній групі тверджень і занесіть в графу 5;

г) проранжируйте групи мотивів за одержаними сумами оцінок (графіа б).

Ті групи мотивів, які матимуть найбільшу кількість балів, вважатимуться вирішальними в виборі вами майбутньої професії.

5 Проранжуйте дані характеристики таблиці 4.3 в балах від 1 до 16, поставивши бал 1 найбільш високо оцінюваній характеристиці з погляду важливості, а бал 16 – характеристиці з найнижчою оцінкою.

Таблиця 6. 3

«Мотиваційні переваги»

Характеристики роботи	Важливість
1 Шанси до просування	
2 Незалежність в роботі	
3 Можливість контактувати з людьми	
4 Гнучкий робочий час	
5 «Безкоштовні» соціальні послуги (страховка і тому подібне)	
6 Цікава робота	
7 Суспільна значущість роботи	
8 Гарантії стабільності найму	
9 Можливість навчитися новому	
10 Висока оплата	
11 Визнання колегами	
12 Тривалість відпусток	
13 Тривалість робочого дня	
14 Близькість роботи від дому	
15 Невеликий стрес від роботи	
16 Можливість надавати іншим допомогу на роботі	

Напишіть пояснення того, чому ті або інші характеристики роботи зайняли певні місця. За бажанням доповніть список і поясніть свій вибір.

Питання до обговорення

1 У чому полягає сутність механізму мотивації працівників на засадах врахування потреб?

- 2 Охарактеризуйте і зіставте змістові та процесійні теорії мотивації.
- 3 Що спільного і відмінного в теоріях потреб А. Маслоу та К. Альдерфера?
- 4 Який внесок українських вчених у розвиток мотиваційних механізмів?
- 5 Обґрунтуйте на конкретних прикладах застосування в організаціях двофакторної теорії Ф. Герцберга та теорії очікувань В. Врума.
- 6 Поясніть необхідність дотримання основних положень теорії справедливості під час формування систем матеріального та нематеріального стимулювання в організації.
- 7 Проілюструйте на конкретних прикладах процес формування структури заробітної плати.
- 8 Наскільки, на Вашу думку, важливі гроші як мотиватор? Що, окрім грошей, може примусити людей наполегливо працювати? Якщо гроші – один з найкращих мотиваторів, то як же їх найкраще застосовувати?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

ТЕМА 7. Адміністративні методи управління

Питання по темі

1. Особливості адміністративних методів управління.
2. Переваги адміністративних методів.
3. Види адміністративних методів управління.
4. Організаційні методи управління.
5. Розпорядницькі методи управління.
6. Дисциплінарні методи управління.
7. Природа адміністративної влади і стилі керівництва.
8. Практичне застосування методів державного управління.
9. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління. Регламентаційні та нормативні (правові) методи в державному управлінні. Соціально-психологічні методи в державному управлінні.
10. Адміністративне діловодство в органах публічної влади

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «методи адміністративного менеджменту».
2. Охарактеризуйте класифікацію та сферу практичного застосування методів адміністративного менеджменту.
3. Які характерні риси методів адміністративного менеджменту?
4. Розкрийте сутність, ознаки та форми вираження організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів державного управління.
5. Охарактеризуйте регламентаційні та нормативні методи?
6. Дайте характеристику системі економічних методів адміністративного менеджменту, опишіть їх сфери впливу та застосування.

7. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи адміністративного менеджменту за видами, змістом і практичним застосуванням.
8. Визначте роль психологічного впливу в регулюванні управлінських відносин.
9. Специфічна роль методів примусу та переконання у практичному вирішенні питань управління.
10. Наведіть приклади методів використання соціально-психологічних методів управління в діяльності керівника органу публічної влади.

Практичне завдання: Адміністративні методи управління в органах публічної влади

Мета заняття:

Ознайомити студентів з адміністративними методами управління, що застосовуються в органах публічної влади. Навчити використовувати ці методи для ефективного керівництва владними структурами, а також розробити навички прийняття управлінських рішень в рамках публічного управління.

План практичного заняття:

1. Вступна частина (10 хвилин)

- Огляд основних понять адміністративного управління.
- Визначення адміністративних методів управління:

Регламентування: встановлення правил, норм і стандартів діяльності.

Інструктаж: надання вказівок та роз'яснень щодо виконання завдань.

Контроль: моніторинг виконання завдань, оцінка ефективності.

Накази та розпорядження: прийняття рішень і їх доведення до виконавців.

Практична частина

1. Групова робота: Використання регламентування (20 хвилин)

Завдання:

- Кожна група отримує завдання розробити регламент для конкретного управлінського процесу в органі публічної влади (наприклад, порядок проведення громадських слухань або видача ліцензій).

Етапи:

- Визначити основні етапи процесу.
- Сформулювати чіткі правила та процедури для кожного етапу.
- Вказати відповідальних осіб на кожному етапі.

Обговорення: Після завершення роботи групи презентують свої регламенти, обговорюють важливість регламентування та аналізують можливі труднощі у впровадженні таких правил.

2. Індивідуальне завдання: Інструктаж (15 хвилин)

Завдання:

- Кожен студент повинен скласти інструкцію для працівників органу виконавчої влади щодо виконання певного завдання (наприклад, організація прийому громадян або виконання контрольних функцій).

Етапи:

- Визначити основну мету завдання.
- Сформулювати послідовні інструкції для виконання завдання.
- Вказати, які ресурси або інформація необхідні для виконання завдання.

Обговорення: Студенти презентують свої інструкції, після чого обговорюється, як інструктаж сприяє підвищенню ефективності роботи.

3. Робота в малих групах: Контроль виконання завдань (25 хвилин)

Завдання:

- Групам пропонується розробити систему контролю за виконанням завдань у рамках публічного управління (наприклад, контроль за виконанням державної програми соціально-економічного розвитку регіону або використання бюджетних коштів).

Етапи:

- Визначити об'єкт контролю (наприклад, державна програма або процес надання послуг).
- Сформулювати ключові показники, які будуть контролюватися (KPI).
- Визначити методи контролю (перевірки, звіти, аудити) та частоту їх проведення.

Обговорення: Кожна група представляє свою систему контролю, обговорюються її сильні та слабкі сторони, а також можливі перешкоди для ефективного контролю.

4. Індивідуальне завдання: Накази та розпорядження (20 хвилин)

Завдання:

- Студентам пропонується скласти проект наказу або розпорядження для органу виконавчої влади (наприклад, наказ про проведення внутрішнього аудиту або про введення нових процедур обслуговування громадян).

Етапи:

- Визначити мету та зміст наказу (що саме потрібно зробити, хто відповідальний).
- Скласти чіткий текст наказу, який містить конкретні завдання, строки виконання, відповідальних осіб.
- Вказати, які ресурси або інструменти необхідні для виконання наказу.

Обговорення: Студенти презентують свої накази або розпорядження, аналізують, наскільки вони зрозумілі та реалістичні для виконання.

Заключна частина (15 хвилин)

- Підбиття підсумків заняття.
- Обговорення, як адміністративні методи управління впливають на ефективність роботи органів публічної влади.
- Висновки про важливість чіткого регламентування, інструктажу, контролю та використання наказів у державному управлінні.

Результати заняття:

- Студенти ознайомляться з основними адміністративними методами управління.
- Навчатися застосовувати різні методи управління на практиці.
- Оволодіють навичками розробки регламентів, інструкцій, систем контролю, наказів та розпоряджень.

Це заняття допоможе студентам зрозуміти роль адміністративних методів управління в організації роботи державних органів та підвищить їхню здатність приймати ефективні управлінські рішення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

ТЕМА 8. Адміністрування управлінських рішень

Питання по темі

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
2. Форми адміністрування управлінських рішень.
3. Характеристика систем виконання управлінських рішень.
4. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.
5. Адміністрування бізнес-процесів.
6. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.
7. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю в органах публічного управління

Контрольні питання

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками.
3. Місце управлінських рішень як категорії менеджменту у процесі управління організацією.
4. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень.
5. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.
6. Співставити колегіальні та колективні управлінські рішення, що між ними є спільного, а що відмінного?
7. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
8. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
9. Вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
10. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
11. Застосування способів моделювання з метою вибору найоптимальніших рішень.
12. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації.
13. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).
14. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів.
15. Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи).
16. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності. Адміністративні стандарти.

(Ділова гра)

Прийняття управлінських рішень

Мета – знати сутність та основне призначення управлінського рішення; визначати чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень; аналізувати умови, за яких процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним; вміти працювати у команді та ефективно використовувати методи групового прийняття управлінських рішень.

Завдання:

1 Скласти перелік найбільш важливих управлінських проблем в діяльності органу публічної влади, які можуть бути вирішені в умовах укріплення демократії.

2 Підготувати і оформити управлінське рішення з ліквідації однієї з найбільш важливих проблем.

Порядок виконання:

Зазвичай працівник апарату управління, зіткнувшись з проблемою, прагне негайно її вирішити. Проте відсутність досвіду та практики систематичного аналізу управлінських проблем призводить до того, що рішення приймається на основі зовнішніх, поверхневих, а іноді і неправильних відомостей.

У цьому випадку поза полем зору управлінського працівника залишаються дійсно важливі ознаки, за якими можуть бути виявлені витоки проблеми, її причинно-наслідкові зв'язки і характеристики. Головне завдання – виявити протиріччя і знайти оптимальний шлях вирішення конфлікту.

Вирішення проблеми:

- не може суперечити юридичним нормам функціонування органу публічної влади, в тому числі міжнародним;
- повинно бути моральним, відповідати моралі;
 - має враховувати внутрішні та зовнішньоекономічні інтереси російської держави;
- повинно відповідати корпоративним інтересам колективу;
 - не повинно підривати авторитет керівників органу публічної влади.

1. 1-й етап гри 10-15 хвилин – введення в досліджувану управлінську проблему.

1) Викладач обґрунтовує актуальність вирішення поставленої проблеми. Звертає увагу студентів на соціальне значення результату, вказує на зв'язок цієї проблеми з різними аспектами роботи органу публічної влади і самих студентів; призводить досвід вирішення схожих проблем в інших органах публічної влади, у тому числі зарубіжних (3-5 хвилин).

2) Постановка управлінської проблеми. Викладач пропонує перелік найбільш серйозних комерційних проблем у масштабі органу публічної влади. При цьому пояснює їх виникнення, джерело, показує негативні наслідки і пропонує найбільш виразні шляхи їх вирішення. Надзвичайно важливо озброїти кожного студента правильним розумінням джерела і істоти комерційної проблеми.

3) Потім навчальні групи студентів діляться на три підгрупи.

1 Керівництво органу влади.

2 Керівництво структурних підрозділів.

3 Фахівці, що готують проект даного рішення.

Призначається арбітраж (2-3 людини) для вирішення спірних питань, що виникають у роботі підгрупи.

Призначається комісія (3-5 осіб) із числа присутніх студентів для підведення підсумків по розбору конкретної проблеми і вироблення управлінського рішення.

4) Кожна підгрупа студентів:

– вникає в проблему, формує і обгрунтовує свої проекти рішень, здійснює їх публічний захист;

– аналізує і шукає рішення в межах конкретного колективу (відділу, служби) органу публічної влади.

Викладач встановлює час самостійної роботи. Режим вільний, студенти не повинні орієнтуватися на дзвінки. У процесі роботи над проблемою вони можуть виходити з аудиторії. Група за своїм бажанням може у повному складі перейти в інше приміщення і там продовжувати роботу (20-30 хвилин).

2 Групова робота над проблемою

Викладач спостерігає за роботою підгруп, відповідає на виникаючі питання, нагадує про необхідність вкласти в у відведений час. Ведучий орієнтує на те, що рішення має спиратися на існуючі правові та нормативні акти.

Для мети 1. Кожна підгрупа висуває 2-3 найбільш важливі проблеми забезпечення якості надання адміністративних послуг .

Для мети 2. Кожна підгрупа готує 2-3 варіанти управлінського рішення (4-й етап, 20-25 хв).

Представники підгруп по черзі виступають з повідомленням про результати роботи: викладають спільну думку про проблему, відповідають на поставлені питання, обгрутовують запропоновану альтернативу управлінського рішення.

План виступу керівника підгруп

1 Причини і джерела виникнення проблеми.

2 Суперечності, що лежать в основі проблеми, "сприятливе" середовище, умови виникнення.

3. Економічні втрати органу публічної влади у зв'язку з виниклою проблемою.

4. Привабливість, вигідність, корисність запропонованої підгрупою альтернативи рішення.

5. Переваги і недоліки варіантів, запропонованих іншими підгрупами.

Після виступу представників підгруп починається загальна дискусія, в ході якої:

- обговорюються точки зору і варіанти управлінського рішення проблеми;
- оцінюються отримані результати;
- формується єдиний підхід до проблем подібного роду;
- вибираються найкращі для даної комерційної проблеми управлінські рішення;
- здійснюється арбітраж (5-й етап, 15-20 хв).

Підсумкова бесіда

Раніше призначена комісія:

- 1 Виділяє загальний позитивний результат колективної роботи над проблемою;
- 2 Звертає увагу на особливі позиції, зайняті навчальними підгрупами;
- 3 Зіставляє позиції підгруп з реально сформованою практикою на російському ринку;
- 4 Виділяє правильні і помилкові управлінські рішення;
- 5 Обгрунтовує оптимальний підхід до подібних проблем;
- 6 Окреслює коло знань і навичок, необхідних для вирішення, рекомендує спеціальну літературу (6-й етап, 5-10 хв) .

Підведення підсумків ділової гри

Основна література:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320с.
2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>
3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с
- 4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.

6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.
7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 28с. URL.: http://nung.edu.ua/files/attachments/praktykum_mia_am.pdf
8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.
9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.
10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.
11. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.
12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.
13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
16. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с
18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.

20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf.

24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.

25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica_..._fakt._-_rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-_portna_et_al._-_novi.pdf

14. [Терещенко Д.А., Гетьман О.А.](#) Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підричних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022),

P.p.435-453.

URL:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744> WoS

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>

5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>

6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua

7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>

8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua

9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>

10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>

12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

КОНТРОЛЬНА РОБОТА ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ
ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

ЗАВДАННЯ НА КОНТРОЛЬНУ РОБОТУ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Рекомендації щодо виконання контрольної роботи

Цілі виконання контрольної роботи: закріплення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок адміністративного менеджменту, засвоєння загальних закономірностей, принципів і методів управління організацією. Працюючи над контрольною роботою, необхідно показати уміння чітко і стисло викладати матеріал.

Попереднім етапом підготовки до написання контрольної роботи є вивчення наукової літератури, а також найважливіших положень теорії і практики управління, обумовлених переходом до ринкових відносин. Особливу увагу слід приділяти вивченню практики управління на підприємстві. Для цього необхідно використовувати конкретний матеріал підприємства (установи), що відноситься безпосередньо до вибраної теми.

Контрольна робота складається з:

- трьох теоретичних питань;
- одного практичного завдання.

Відповіді на теоретичні питання повинні бути повними, послідовними, зрозумілими для сприйняття.

При виконанні практичного завдання необхідно застосовувати отримані теоретичні знання.

Контрольна робота здається не пізніше, ніж за два тижні до початку екзаменаційної сесії. Оцінка недиференційована (зараховано). Контрольна робота зараховується, якщо повністю освітлені теоретичні питання і практичні завдання.

Робота повертається на доопрацювання у випадку:

- неповного освітлення теоретичних питань і практичного завдання;
- відсутності висновків і пропозицій з питання;
- недотримання вимог до оформлення роботи.

Варіант контрольної роботи обирається згідно з порядковим номером прізвища студента в журналі академічної групи.

Сітку завдань контрольної роботи по варіантах наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Завдання по варіантах

№ варіанту	Номери теоретичних питань	Номер практичного завдання
1	1, 11, 21	1
2	2, 12, 22	1
3	3, 13, 23	1
4	4, 14, 24	1

5	5, 15, 25	1
6	6, 16, 26	1
7	7, 17, 27	1
8	8, 18, 28	1

Продовження таблиці 1.

№ варіанту	Номери теоретичних питань	Номер практичного завдання
9	9, 19, 29	1
10	10, 20, 30	1
11	1, 11, 31	1
12	2, 12, 32	1
13	3, 13, 33	1
14	4, 14, 34	1
15	5, 15, 35	1
16	6, 16, 36	1
17	7, 17, 37	1
18	8, 18, 38	1
19	9, 19, 39	1
20	10, 20, 40	1
21	1, 11, 41	1
22	2, 12, 22	1
23	3, 13, 23	1
24	4, 14, 24	1
25	5, 15, 25	1

3.2 Теоретичні питання

42. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

43. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні,

А. Рейлі.

44. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.

45. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

46. Принципи адміністративного управління.

47. Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм.

48. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності.

49. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

50. Система адміністративного управління.

51. Адміністративний менеджмент в бізнес – організаціях, некомерційних та громадських організаціях.

52. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми та структура.

53. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

54. Менеджер – адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.

55. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора.

56. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера – адміністратора.

57. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.

58. Рівні адміністративного планування.

59. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

60. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.

61. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.

62. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.

63. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.

64. Концепція проектування роботи.

65. Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання де мотивації.

66. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.

67. Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління.

68. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю.

69. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

70. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.

71. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту.

72. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади.

73. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

74. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.

75. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління.

76. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень.

77. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті.

78. Адміністративні ноу – хау.

79. Адміністрування бізнес – процесів.

80. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва».

81. Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP – системи).

82. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

3.4 Практичне завдання

У практичній частині досліджується система управління організацією, аналізуються методи адміністративного менеджменту, і розробляється проект заходів щодо вдосконалення системи управління.

Завдання для виконання практичної частини контрольної роботи

Завдання 1. *На прикладі діючого підприємства або організації (органу публічної влади):*

- дослідити систему управління організацією;
- проаналізувати методи адміністративного менеджменту;
- розробити проект заходів щодо вдосконалення системи управління.
- надати рекомендації щодо оптимізації організаційної структури досліджуваного підприємства.

Практична частина припускає виконання наступних розділів:

1. Загальна характеристика підприємства

У цьому розділі студент дає коротку характеристику організації по напрямках:

- персонал (чисельність, структура, рух);
- характеристика організаційно-управлінської структури;
- характеристика основних економічних і фінансових показників;
- аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і погроз.

Джерела інформації: статут підприємства, договір засновників, документи статистичної звітності.

2. Характеристика організаційно-розпорядливих методів управління

Розглянути використовувані на підприємстві організаційно-розпорядливі методи управління (на прикладі свого підприємства, або конкретного підрозділу) і провести їх дослідження:

- підбір, розстановка і робота з кадрами;
- організаційна регламентація (нормування);
- організаційне планування;
- організаційне розпорядництво;
- делегування повноважень і розподіл відповідальності;
- організаційний інструктаж;
- контроль виконання;
- організаційний аналіз.

3. Характеристика адміністративно-розпорядливих методів управління:

- аналіз системи законодавчих актів;
- нормативно-директивні та методичні документи організації (накази, розпорядження, вказівки керівника);
- плани, програми і завдання;
- оперативне керівництво.

Основна література:

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

2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>

3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с

4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.

5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.

6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.

7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ:

8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.

9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.

10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.

11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.

12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.

14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

16. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.

17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с

18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.

20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf.

24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.

25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica...fakt.-rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-portna_et_al._-novi.pdf

14. Терещенко Д.А., Гетьман О.А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підривних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744 WoS>

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>

5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>

6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua

7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>

8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua

9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>

10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>

12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

СТРУКТУРА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Написання контрольної роботи (індивідуального завдання) (КР) студентом здійснюється після визначення викладачем номера варіанту студента. КР складається з наступних структурних частин:

- Титульна сторінка;
- Зміст ;
- Вступ;
- Основна частина;
- Висновки;
- Список використаних джерел;
- Додатки (за необхідністю).

Вимоги до змісту основних структурних частин роботи наведено нижче.

З метою більш детального розуміння поставлених завдань в кінці методичних вказівок наведено ряд рекомендованих літературних джерел, нормативно-правових актів та електронних ресурсів.

У **змісті** КР вказують назви та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовок). Зміст повинен містити усі заголовки, які є в роботі, починаючи зі вступу і закінчуючи списком використаної літератури та додатками (якщо такі є).

У **вступі** слід розкрити актуальність дослідження, якому присвячено КР з огляду на глобалізацію, особливості сучасної конкурентної боротьби, необхідність впровадження сучасних концепцій менеджменту в контексті розвитку процесів глобалізації. ОБОВ'ЯЗКОВИМИ у вступі є: обґрунтування актуальності теми та обґрунтування практичної значущості. Обсяг вступу – 1 -2 сторінки.

Основна частина КР. Основну частину присвячено розкриттю теоретичного питання, практичного завдання. Студент отримує індивідуальне питання відповідно номеру одержаного ним варіанту. Перелік питань для написання даного підрозділу наведено в табл.1.

Розкриття сутності теоретичного питання повинно обов'язково супроводжуватись посиланнями на використані джерела! **Практична частина.**

Розкрийте сутність та зміст функцій й завдань адміністративного менеджменту на прикладі конкретної організації. Для цього:

6. Надайте стислу характеристику обраної організації.
7. . Сформулюйте місію і стратегічні цілі діяльності організації.
8. Охарактеризуйте процеси: основні, управлінські і допоміжні.

ВАРІАНТ ПЕРЕЛІКУ ОСНОВНИХ ПРОЦЕСІВ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЬКОЇ РАДИ

№ пп	Назва і вид процесу	Назва документу (ів), яким описано	Відповідальний за процес	Періодичність моніторингу (М), оцінки (О),
------	---------------------	------------------------------------	--------------------------	--

		процес		аналізування (А)
1	Управління людськими ресурсами (<i>допоміжний</i>)	Інструкція з оцінки посадових осіб; Інструкція з забезпечення навчання кадрів	Начальник відділу кадрів	
2	Надання адміністративних послуг (<i>основний</i>)	Інструкція з надання послуг	Заступник міського голови	М - 1 раз у місяць; О – 2 рази в рік; А – 2 рази у рік
3	Вимірювання та аналізування задоволеності споживачів послуг (<i>управлінський</i>)	Інструкція з дослідження задоволеності споживачів послуг	Заступник міського голови	М - 1 раз у місяць; О – 2 рази в рік; А – 2 рази у рік
4

9. Наведіть схематичне зображення процесної структури управління і існуючої організаційної структури управління. Проаналізуйте, зробіть висновки.
10. Побудуйте удосконалену організаційну структуру, яка спроможна реалізувати стратегію організації, що враховує особливості процесів на досліджуваному підприємстві. Обґрунтуйте доцільність обраної структури управління організацією.

У **висновках** доцільно навести інформацію щодо проблемних аспектів, з якими зіткнувся студент під час написання роботи, навести свої міркування та пропозиції щодо напрямів розвитку адміністративного менеджменту в Україні.

У **списку використаної літератури** наводять всі використані офіційно-розпорядчі документи, літературні джерела вітчизняних і зарубіжних видань, адреси електронних джерел і веб-порталів тощо. Посилання на певну публікацію у тексті оформляють, наводячи в квадратних дужках номер відповідного джерела у списку використаних джерел. За потреби (у випадку посилання на статтю з періодичного видання) наводять номери сторінок, на яких розміщено цитовану інформацію. На всі літературні та нормативно-правові джерела контрольної роботи повинні бути зроблені посилання в тексті роботи! Під час посилання на нормативно-правовий акт доцільно вказати останню дату його редакцію з метою підтвердження чинності на дату виконання КР. Список використаних джерел містить посилання на використані літературні та періодичні джерела, нормативно –

правову базу, офіційні Інтернет - портали. Мінімальна кількість джерел повинен становити 15 одиниць, 5 з яких за останні два календарні роки.

Додатки формуються, якщо у роботі є така необхідність. До них включають допоміжний матеріал, який потрібний для повнішого сприйняття виконаної роботи таблиці допоміжних цифрових даних, протоколи і акти впроваджень, випробувань, проміжні розрахунки, інструкції, методики, описання алгоритмів, ілюстрації допоміжного характеру тощо.

Таблиця 1

Перелік теоретичних питань для написання підрозділу 1

Номери варіантів студенті в	Найменування теоретичних питань
1	2
1.	Концепція регулярного менеджменту і бізнес - інжинірингу
2.	Реалізація процесного підходу в контексті функціонування нетрадиційної структури управління
3.	Особливості функції планування в адміністративному менеджменті
4.	Технологія розроблення та реалізації стратегії підприємства
5.	Характеристики адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування
6.	Формування внутрішньофірмових регламентів
7.	Концепція партисипативного управління
8.	Технологія побудови фінансової структури підприємства
9.	Психологічні аспекти контролювання
10.	Моделювання бізнес-процесів підприємства
11.	Типологія конфліктів в бізнес-середовищі
12.	Характеристики ефективного контролювання
13.	Технології ідентифікування системи процесів підприємства
14.	Види організаційних систем контролювання
15.	Реалізація процесного підходу в адміністративному менеджменті
16.	Сутність та розвиток концепції «ощадливе виробництво»
17.	Вдосконалення структури управління підприємством
18.	Модель процесу конфлікту
19.	Формування стратегічного бачення розвитку підприємства
20.	Особливості функції організування в адміністративному менеджменті
21.	Управління конфліктною ситуацією
22.	Реінжиніринг бізнес-процесів
23.	Специфіка управлінських рішень в умовах стресовості
24.	14 принципів В. Е. Демінга
25.	Стили керівництва за Р. Блейком та Дж. Моутон
26.	Нові погляди на проблему управління стресами в державних організаціях
27.	Реструктуризація управління підприємством
28.	Модель керівництва за Реддіном
29.	Цикл Шухарта-Демінга
30.	Модель джерел влади К. Хейлса
31.	Особливості функції мотивування в адміністративному менеджменті

32.	Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера
33.	Делегування повноважень як спосіб зміцнення влади
34.	Сутність методології "SADT" (Structured Analysis and Design Technique) за Дугласом Т. Россом
35.	Підхід «шлях - ціль» Мітчелла - Хауса
36.	Сутність методології IDEF0 (Icam DEFinition for Function Modeling) як інструменту бізнес-проекування
37.	Особливості функції контролювання в адміністративному менеджменті
38.	Системи лідерства за Р. Лайкертом
39.	Порівняльна характеристика концепцій класичного менеджменту та «Lean-менеджменту»
40.	Особливості функції регулювання в адміністративному менеджменті
41.	Ситуативна теорія управління «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшара
42.	Реалізація процесного підходу в контексті функціонування матричної структури управління
43.	Оцінювання ефективності адміністрування
44.	Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях некомерційних та громадських організаціях
45.	Порівняльний аналіз ситуаційних моделей лідерства
46.	. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту
47.	Комунікації в керівництві
48.	Зміст та сутність законів управління
49.	Соціально-економічна сутність принципів управління
50.	Організування діяльності керівника органу виконавчої влади
51.	Програма У. Демінга та її застосування в сфері державного адміністрування
52.	Прояви глобалізації у державному управлінні
53.	Якісні характеристики державного службовця (позитивні, негативні)
54.	Адміністративний маркетинг
55.	Прийняття рішень в адміністративно-державному управлінні
56.	Новий тип організаційної структури (Діалектична організація).
57.	Причини повільного підвищення якості послуг у державному секторі
58.	Мораль у системі державного управління
59.	Переговорний процес
60.	Характерні риси адміністративного менеджменту Японії
61.	Принципи загального управління якістю в державному секторі
62.	Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті
63.	Адміністративні ноу-хау
64.	Порівняльна характеристика концепцій класичного менеджменту та «Lean-менеджменту»
65.	Наслідки нездатності організації до змін
66.	Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації
67.	Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією
68.	Сучасний досвід адміністративно-державного управління в країнах Заходу
69.	Поняття та сутність організаційного розвитку
70.	Управління конфліктами та стресами
71.	Сутність організаційного проектування
72.	Критика концепції адміністративного менеджменту
73.	Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях
74.	Способи попередження демотивації
75.	Сутність та різновиди адміністративних стандартів
76.	Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності
77.	Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження
78.	Особливості стратегії управління державних управлінських установ
79.	Суперечності принципів діяльності державної служби та приватних підприємств

80.	Порівняльна характеристика концепцій класичного менеджменту та «Lean-менеджменту»
-----	---

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ (ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ) ¹

Критеріями оцінювання КР є змістовне наповнення, оформлення та усний захист КР.

Змістовне наповнення контрольної роботи (КР) передбачає: наявність всіх структурних елементів роботи, наведених в методичних вказівках, дотримання логіки та розкриття взаємозв'язків одиниць наочності; розкриття проблемних аспектів адміністративного менеджменту, висвітлення актуальних переваг (недоліків) вітчизняного законодавства що регламентує процес адміністрування; відображення власних думок та рекомендацій студента щодо вирішення наведених проблем.

Оформлення КР передбачає: дотримання вимог оформлення згідно методичних вказівок, чіткі кольори, шрифти, доцільність якості та кількості використаних засобів. Важливим критерієм оцінювання КР є коректне оформлення посилань на використані джерела та їх опис згідно вимог.

Усна компонента КР передбачає:

– візуалізацію інформації, а саме: можливе використання наочного матеріалу; дидактичних матеріалів, поданих у вигляді схем, таблиць; врахування доцільності якості, змісту та кількості використаних графічних елементів). Наочність не повинна бути самоціллю, а має залишатися засобом кращого сприйняття та засвоєння інформації. Можливим є презентація роботи засобами Microsoft PowerPoint.

– майстерність в усному викладенні матеріалу, а саме: вільне володіння матеріалом; дотримання плану, структури, логічності та послідовності викладу; доказовість та аргументованість у роз'ясненні нових термінів та понять, виділення головної думки та висновків; використання методів проблемного викладення, індукції, дедукції; відповіді на запитання, вихід із проблемних ситуацій, залучення яскравих прикладів.

¹ Критерії оцінювання – параметри, відповідно до яких викладач оцінює навчальну діяльність.

Основна література:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320с.
2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Забродська. Харків : ХДУХТ, 2017. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90%D0%9C.%2Bdoc.pdf>
3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с
- 4.Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
6. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216 с.
7. Вербовська Л. С., Берлоус М.В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Адміністративний менеджмент»): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 28с. URL.: http://nung.edu.ua/files/attachments/praktykum_mia_am.pdf
8. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.
9. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 206 с.
10. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: До-слідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. /А. Герберт, Г. Саймон К.: АртЕк, 2017. 180 с.
- 11.Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / За заг. ред. Н.С. Орлової. – Київ : ВД «Освіта України», 2020. – 262 с.
12. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
14. Закон України «Про адміністративну процедуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
15. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
16. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
17. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2021. 67 с
18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
19. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.
20. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісноорієнтованої держави: теорія, методологія та практика : [монографія] / за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. – Київ: Видво НАДУ, 2018. – 347 с.
21. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 158 с.
22. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
23. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf.
24. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
25. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations. Ukraine. Глобальні веб-ресурси. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/qualityeducation>

26. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесноорієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2012. 277 с.

Допоміжна література

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.

2. Адміністративний процес України: теорія, практика: підручник / М.І. Смокович, В.М. Бевзенко. Київ: Дакор, 2022. 1256 с.

3. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

4. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001. 460 с.

5. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.

7. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. / Дібніс Г. І. [та ін.] ; під заг. ред. проф., канд. екон. наук О. М. Антіпова. Луганськ : Ноулідж, 2011. - 487 с.

8. Терещенко Д.А. Вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням прав внутрішньо переміщених осіб. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності: монографія / (В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін.) за ред. М. В. Бірюкової. – Харків, 2023. – 381 с. С. 168-200.

9. Терещенко Д.А. Напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління. Сучасне управління: ризику, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. С.352-381.

10. Терещенко Д.А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика. Харків: «Діса плюс», 2020. 308с. ISBN 978-617-7927-47-0.

11. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

12. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Grytsenko, A.A., Chaika, T.Y., Tereshchenko. D.A. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy/ Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 2, pp. 157-172, (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/157-172-portna_et_al_milica...fakt._-rrr.pdf//

13. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko. D.A., Kryvytska, O.R. Economic Business Partnerships Within Industry 4.0: New Technologies in Management. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, № 1, p.p. 151-163. (2021), URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/151_-163_-portna_et_al._-novi.pdf

14. Терещенко Д.А., Гетьман О.А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підричних технологій. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 400 с. С. 190-208.

15. M. Turkot, N. Shevchuk, Y. Shpak, O.Turchak, D. Tereshchenko. Administrative and legal regulation of public relations regarding the use of human resources in Ukraine. Revista Cuestiones Políticas. 2022. Vol. 40, № 73 (2022), P.p.435-453. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3744> WoS

16. Ferreira E.J. Administrative management [Electronic resource] / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa] : Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/>

17. Santos, Elinaldo L.. The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. Cadernos EBAPE.BR, 15(2), (2017). P.209-228. URL: <https://books.google.com.ua/>

18. Cassidy, C., Kreitner, R., & VanHuss, S. H. Administrative management: Setting people up for success. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/>

19. Hughes, O. E.. Public management and administration: an introduction. 2018. URL: <https://books.google.com.ua/>

20. Ojogwu, Abah.. Administrative and management theories, principles and practice. 2017. URL: <https://books.google.com.ua/>

Інтернет ресурси:

1. Сайт Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційноаналітична система - <http://civic.kmu.gov.ua>

4. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>
5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>
6. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua
7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – <http://www.niss.gov.ua/>
8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua
9. Сайт Президента України <http://www.president.gov.ua>
10. Сайт Національного агентства України з питань державної служби <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.
11. Портал Центру політико-правових реформ <http://www.pravo.org.ua/>
12. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://i-soc.com.ua/institute/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра _____ соціології і публічного управління
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ
ПОТОЧНОГО, ПРОМІЖНОГО Й ПІДСУМКОВОГО
КОНТРОЛЮ

Адміністративна діяльність в органах публічної влади
_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 28 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (обов'язкова) _____
(професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна, заочна _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Назвіть теорії, які лежать в основі ділового адміністрування

- а) науковий менеджмент Ф. Тейлора;
- б) функціональний підхід А. Файоля;
- в) теорія людських відносин Э. Мейо;
- г) теорія раціональної бюрократії М. Вебера;
- д) системний підхід.

2. Основною метою адміністративної школи управління було:

- а) розробка основних принципів управління;
- б) дослідження зовнішнього середовища організації;
- в) дослідження соціально-психологічного клімату організації.

3. Характеристиками бюрократичної організації (по М. Веберу) є:

- а) динамічні, з колегіальним принципом ухвалення рішень;
- б) виробничі, керовані харизматичним лідером;
- в) ієрархічні, діяльність яких визначається встановленими процедурами

і правилами.

4. Недоліками якої організації є недооцінка людського чинника, слабкий контроль за чинниками зовнішнього середовища, що змінюються, переоцінка стандартних процедур і правил.

- а) бюрократичної;
- б) виробничої;
- в) сучасної;
- г) контролюючої.

5. Визначите, досягнення якої школи управління перераховані: «Розвиток принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління всією організацією»

а) наукового управління; б) адміністративної у) людських відносин; г) системного підходу; д) ситуативного підходу.

6. До принципів управління, розроблених А. Файолем відносяться:

- а) єдиноначальність;
- б) контроль;
- в) централізація;
- г) планування;
- д) розподіл праці.

7. Об'єктом адміністративного менеджменту є:

- а) підприємство в цілому;
- б) матеріальні ресурси підприємства;

в) відносини між людьми в процесі діяльності.

8. Адміністрування носить:

- а) об'єктно-орієнтований характер;
- б) предметно-орієнтований характер;
- в) цільовий характер.

9. Видами діяльності в адміністративному менеджменті є (вибрати зайве)

- а) розробка стратегії;
- б) координація;
- в) оперативне планування;
- г) регламентація;
- д) розпорядництво;
- е) контроль виконання.

10. Які ролі менеджера виділено в теорії життєвого циклу організації І.Адізеса? (виберіть зайве)

- а) виробництво результатів;
- б) мінімізація витрат;
- в) адміністрування;
- г) підприємництво;
- д) інтеграція

11. На якій з наведених стадій життєвого циклу організації використання системи адміністрування повинно відбуватися в мінімальному обсязі?

- а) Активна діяльність;
- б) Юність;
- в) Розквіт;
- г) Стабільність;
- д) Аристократизм;
- е) «Взаємне звинувачення».

12. Чи правомірне твердження про те що регулярний менеджмент є обов'язковим до використання будь-якій організації.

- а) так;
- б) ні.

13. Щоб сконцентрувати зусилля на найбільш вигідному продукту (послугі) підприємству насамперед необхідно провести:

- а) інвестування;
- б) сегментацію;
- в) стабілізацію;
- г) диференціацію.

14. Важливою характеристикою бізнес-процесу є

- а) результат;
- б) структура;
- в) послідовність;
- г) витрати.

15. Стабілізація структури управління в межах регулярного менеджменту передбачає (виберіть зайве):

- а) зміну організаційної структури підприємства;
- б) зміну регламентуючих документів;
- в) підтримку постійного штатного розпису організації.

16. Зміни до документаційного забезпечення в управлінні вносяться після:

- а) сегментації продуктів (послуг) підприємства;
- б) моделювання бізнес-процесів;
- в) стабілізації структур управління.

17. Виконання функцій регулярного менеджменту зазвичай покладене на:

- а) першого керівника;
- б) першого заступника керівника;
- в) лінійного керівника;
- г) функціонального фахівця.

18. Делегування завдань в організації поділяється на:

- а) три рівня;
- б) чотири рівня;
- в) п'ять рівнів;
- г) на стільки рівнів, скільки рівні управління в організації.

19. «Жорстким» делегуванням називають делегування:

- а) 1 і 2 рівнів;
- б) 1 рівня;
- в) 2 і 3 рівня;
- г) 3 і 4 рівня.

20. Результатом делегування 1 рівня є розробка (уточнення) :

- а) Положення про організацію та чіткої структури управління підприємством;
- б) Положення про структурний підрозділ;
- в) Посадової інструкції;
- г) Положення про оплату праці.

21. Результатом делегування 2 рівня є розробка (уточнення) :

а) Положення про організацію та чіткої структури управління підприємством;

б) Положення про структурний підрозділ;

в) Посадової інструкції;

г) Положення про оплату праці.

22. Результатом делегування 3 рівня є розробка (уточнення) :

а) Положення про організацію та чіткої структури управління підприємством;

б) Положення про структурний підрозділ;

в) Посадової інструкції;

г) Положення про оплату праці.

23. Підхід «зверху-вниз» при визначенні кола постійних завдань співробітнику передбачає використання наступного методу:

а) фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників, які її виконують;

б) використання анкетування;

в) проведення хронометражу протягом не менш 1-2 тижні;

г) використання керівником універсальних посадових інструкцій.

24. Результатом побудови якої матриці можливо вважати дані для формування компенсаційного пакету на підприємстві (організації)

а) «Відділ-напрямок діяльності (функція)»;

б) «Завдання –фахівці»;

в) BCG

25. Використання методу SMART-цілі при делегуванні передбачає:

а) спеціальним чином побудоване чітке формулювання завдання, яке підлягає делегуванню;

б) використання інструментів стратегічного планування;

в) визначення завдання за принципами МВО.

26. Документ, в якому зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті або інші задачі і хто несе відповідальність за їх виконання називається :

а) регламентом;

б) посадовою інструкцією;

в) положенням про підрозділ.

27. Регламентация здійснюється менеджерами:

а) вищого управлінського рівня;

б) середнього управлінського рівня;

в) низового управлінського рівня.

28. Основою для регламентації є:

- а) закони держави в області праці і заробітної плати;
- б) побажання засновників;
- в) стратегія розвитку підприємства.

29. Чи підлягають регламентації потоки інформації усередині підприємства:

- а) підлягають;
- б) не підлягають;
- в) підлягають, тільки в частині НОТ.

30. Результатом регламентації є :

- а) накази і розпорядження;
- б) положення, інструкції, організаційні карти;
- в) договори, накладні, рахунки.

31. Базою регламентації для посадових інструкцій є:

- а) контракт співробітника;
- б) набір ділових і особових характеристик;
- в) кооперація праці в організації;
- г) розподіл праці в організації.

32. Спеціально створений орган управління з певними завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи називається:

- а) організаційною структурою;
- б) підрозділом;
- в) посадою.

33. Організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації називається :

- а) статутом;
- б) положенням;
- в) інструкцією;
- г) методикою.

34. Самим значущим в положенні про підрозділ з позиції адміністративного менеджменту є:

- а) основні функції;
- б) завдання;
- в) структура;
- г) взаємини з іншими підрозділами;
- д) відповідальність.

35. Функціональна матриця як регламентаційний документ встановлює :

- а) структуру організації;
- б) основні види робіт;
- в) персональну відповідальність;
- г) особливості взаємодії підрозділів підприємства при рішенні різних управлінських задач;
- д) рух документації між підрозділами при рішенні різних управлінських задач.

36. Документограма як регламентаційний документ встановлює:

- а) структуру організації;
- б) основні види робіт;
- в) персональну відповідальність;
- г) особливості взаємодії підрозділів підприємства при рішенні різних управлінських задач;
- д) рух документації між підрозділами при рішенні різних управлінських задач.

37. Повноваження делегуються:

- а) особі; б) посадовій особі; в) колективу.

38. Основним недоліком більшості існуючих посадових інструкцій

є:

- а) їх відсутність;
- б) нечіткість завдань;
- в) відсутність чітких критеріїв досягнення мети.

39. Робоча інструкція, змінне завдання, правила ТБ, технологічні карти – є основою для регламентації праці :

- а) фахівця;
- б) керівника;
- в) робочого.

40. Контракт, посадова інструкція, плани і графіки виконання робіт – є основою для регламентації праці:

- а) фахівця;
- б) керівника;
- в) робочого.

41. Потреба в координації діяльності виникає в наслідок:

- а) розподілу праці;
- б) кооперації праці;
- в) організації праці;
- г) нормування праці

42. На принципах взаємного управління функціонує:

- а) високий рівень координації;

- б) середній рівень координації;
- в) слабкий рівень координації.

43. На принципах «стандартизації» та конкуренції функціонує:

- а) високий рівень координації;
- б) середній рівень координації;
- в) слабкий рівень координації.

44. Ієрархічний тип координації характеризується:

- а) високим рівнем координації;
- б) середнім рівнем координації;
- в) слабким рівнем координації.

45. Горизонтальний тип координації характеризується:

- а) високим рівнем координації;
- б) середнім рівнем координації;
- в) слабким рівнем координації.

46. Вільний тип координації характеризується:

- а) високим рівнем координації;
- б) середнім рівнем координації;
- в) слабким рівнем координації.

47. Управління, регламентація та координація поняття різні, але мають спільну характеристику. Яку?

- а) метод;
- б) система;
- в) спрямованість.

48. Координація діяльності в основному досягається з використанням

- а) комунікації;
- б) інформації;
- в) субординації;
- г) матеріального забезпечення.

49. Процес контролю складається з операцій (викреслить зайве):

- а) контрольно-аналітичні;
- б) організаційно-технічні;
- в) оперативно-регулюючі.

50. Під час якого виду контролю контролюється хід виконання робіт, вимірюються проміжні результати?

- а) поточний;
- б) попередній;
- в) завершальний.

51. Під час якого контролю контролюються правила, процедури, ресурси?

- а) поточний;
- б) попередній;
- в) завершальний.

52. Який вид контролю передбачає застосування нормування

- а) поточний;
- б) попередній;
- в) завершальний.

53. На яку посаду покладена безпосередня відповідальність за проведення поточного контролю?

- а) генеральний директор;
- б) лінійний керівник;
- в) виконавець.

54. Для ефективнішого здійснення контролю виконання достатньо великого числа робіт і ухвалених рішень доцільно використовувати

- а) нормативи виконання робіт;
- б) регламенти робіт;
- в) мережеві і стрічкові графіки.

55. Контроль за термінами (строковий контроль) всіх категорій організаційно-розпорядливої документації в структурних підрозділах здійснюється

- а) лінійним керівником;
- б) секретарем;
- в) виконавцем.

56. Зареєстровані документи контролюються, як правило, за

- а) багаторівневим принципом;
- б) трирівневим способом;
- в) дворівневим способом.

57. Об'єктом строкового контролю служать

- а) документи;
- б) строки виконання;
- в) завдання, що містяться в документах.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

2. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.
5. Принципи адміністративного управління.
6. Критика концепції адміністративного менеджменту.
Управлінський бюрократизм.
7. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності.
8. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.
9. Система адміністративного управління.
10. Адміністративний менеджмент в бізнес – організаціях, некомерційних та громадських організаціях.
11. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми та структура.
12. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
13. Менеджер – адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
14. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора.
15. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера – адміністратора.
16. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.
17. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.
18. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
19. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.
20. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
21. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Концепція проектування роботи.
22. Форми мотивування адміністративних працівників.
23. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
24. Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління.
25. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю.

26. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.
27. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.
28. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту.
29. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади.
30. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.
31. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
32. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління.
33. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень.
34. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті.
35. Адміністративні нау – хау.
36. Адміністрування бізнес – процесів.
37. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва».
38. Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP – системи).
39. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.
40. Суб'єктно-об'єктна детермінація адміністративної діяльності
41. Міждисциплінарний характер теорії адміністративного управління
42. Методи адміністративного управління в органах публічної влади
43. Багаторівневий характер адміністративного управління в органах публічної влади. Його особливості.
44. Головні принципи адміністративного менеджменту в органах публічної влади
45. Функції адміністративного менеджменту в органах публічної влади
46. Рівні управління в адміністративному менеджменті в органах публічної влади. Верхній рівень управління в адміністративному менеджменті. Його особливості.
47. Середній рівень управління в адміністративному менеджменті. Його особливості.
48. Місцевий рівень управління в державно-адміністративному менеджменті

49. Публічне управління як складне системне суспільне явище. Специфіка механізму державно-адміністративного управління в Україні
50. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою владами
51. Відмінність основних функцій менеджменту від конкретних функцій, визначених посадою
52. Роль комунікацій у процесі адміністративного управління і
53. Розподіл завдань між рівнями (ланками) державного управління
54. Головні функції керівника в центральних і регіональних органах управління
55. Сутність функцій керівництва в місцевих органах влади
56. Державний орган і його правовий статус
57. Організаційно-структурна будова державного органу
58. Наукова організація праці в апараті адміністративного управління
59. Роль організаційних документів в упорядкуванні структур органів влади
60. Організаційна структура управління в державному органі
61. Сучасні погляди на моделі організаційних структур в адміністративному управлінні
62. Особливості та характерні риси органів публічної влади як суб'єкту управління
63. Сутність механізму менеджменту органів публічної влади
Основні етапи процесу менеджменту органів публічної влади
64. Сутність загальних функцій управління в органах публічної влади
65. Методи управління в системі менеджменту органів публічної влади в Україні
66. Сутність організаційного регламентування, нормування та інструментування, що використовуються як складові організаційно-розпорядчих методів управління в органах публічної влади
67. Основні компоненти (елементи) механізму управління органів публічної влади в Україні
68. Організаційно-правові форми виконавчої влади в Україні.
Структура органів виконавчої влади в Україні
69. Організація діяльності виконавчих органів державної влади в Україні.
70. Кадрова політика в органах публічної влади. Стратегія кадрової політики в органах публічної влади. Специфіка формування кадрової політики в адміністративному управлінні
71. Планування адміністративного процесу. Організація адміністративного процесу
72. Контроль в системі адміністративного менеджменту в органах публічної влади
73. Мотивація в системі адміністративного менеджменту в органах публічної влади

74. Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту, оцінка системи адміністративного менеджменту
75. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту в органах публічної влади
76. Технології розробки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту в органах публічної влади
77. Інформаційно-комунікаційні технології адміністративного менеджменту
78. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту
79. Політичні керівники і керівники державних органів. Специфіка державно-адміністративного управління на місцевому рівні
80. Сутність представницьких інституцій на місцевому рівні державно-адміністративного управління. Повноваження державно-адміністративного управління на місцевому рівні
81. Системний підхід в адміністративному менеджменті
82. Організаційні функції управління в органах публічної влади
83. Розроблення стратегії досягнення організаційних цілей в системі адміністративного менеджменту в органах публічної влади
84. Вимоги до оптимальних управлінських рішень у системі адміністративного управління в органах публічної влади
85. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту в органах публічної влади
86. Технологія прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту. Етапи підготовки до прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту
87. Процес прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту в органах публічної влади
88. Джерела інформації для прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Вимоги до якості прийняття управлінських рішень
89. Механізм прийняття й реалізації управлінських рішень в органах публічної влади. Шляхи оптимізації управлінських рішень
90. Організація виконання управлінських рішень в органах публічної влади
91. Система маркетингу в органах публічної влади
92. Ситуативна теорія управління в адміністративному менеджменті
93. Стратегічний адміністративний менеджмент в органах публічної влади
94. Система адміністративного управління.
95. Структура AMS. Рівні формування AMS.
96. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях.
97. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
98. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структури.
99. Сутність та значення процесу адміністративного менеджменту.

100. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

101. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.

102. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Методичні основи адміністративного планування.

103. Методи розробки планів. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани.

104. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління

105. Форми мотивування адміністративних працівників.

106. Види контролювання діяльності апарату правління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату правління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності.

107. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

108. 108. Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація.

109. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи.

110. Регламентація управління в органах публічної влади.

ЗРАЗКИ ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ БІЛЕТІВ

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту
2. Цілі і завдання адміністративного менеджменту
3. Антикризовий адміністративний менеджмент
4. Розв'язання ситуації.

Затверджено на засіданні кафедри
соціології і публічного управління
протокол №__ від __.08.2024 р.

Зав. кафедрою _____ д.держ.упр., проф. В.Мороз
Екзаменатор _____ д.держ.упр., проф. Д. ТЕРЕЩЕНКО

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 2

1. Ситуативна теорія управління в адміністративному менеджменті
2. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
Побудова систем стимулювання адміністрації
3. Історія розвитку адміністративного менеджменту
4. Розв'язання ситуації.

Затверджено на засіданні кафедри
соціології і публічного управління
протокол №__ від __.08.2024 р.

Зав. кафедрою _____ д.держ.упр., проф. В.Мороз
Екзаменатор _____ д.держ.упр., проф. Д. ТЕРЕЩЕНКО