

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра менеджменту

КУРС ЛЕКЦІЙ

з освітнього компоненту:

«Адміністрування на підприємствах, в організаціях, установах»

Полтава - 2024

УДК 005.5(075.8) А31

Р е ц е н з е н т и :

Забаштанський М. М. – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту бізнесу, природокористування туризму *Національного університету «Чернігівська політехніка»*;

Чеботарьова Н.М. – кандидат економічних наук, доцент, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Адміністрування на підприємствах, в організаціях, установах: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»/ уклад. А.М. Колосов, Л.О Зайцева. Репозиторій Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. 125 с.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 1 від 02.09.2024

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» від 27.09.2024 (протокол № 3).

© Колосов А.М, Зайцева Л. О., 2024

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Становлення адміністрування як складової загального менеджменту.....	6
Тема 2. Функції і методи адміністрування на підприємствах, в організаціях, установах.....	18
3. Адміністрування рішень у менеджменті підприємств.....	37
4. Організація адміністрування на підприємствах, в організаціях та установах.....	57
5. Особливості адміністрування в організаціях та установах.....	76
6. Організація контролю виконання адміністративних рішень.....	100
Література.....	122

ВСТУП

Адміністрування є особливим видом професійної діяльності в управлінні підприємствами, організаціями та установами. Але, незважаючи на багатовікову історію адміністративної діяльності людства в сфері управління державами, містами, територіями, чітке уявлення про адміністрування як особливий вид діяльності, його межі, сфери застосування ще не має твердого наукового підґрунтя. Дійти істини в цьому питанні в значній мірі заважає те, що адміністрування застосовується в значній кількості видів діяльності і сама фігура адміністратора постає в доволі різному світлі. Ми бачимо адміністратора філармонії і також адміністратором є керівник банківської установи, адміністраторами є керівники органів державної влади і будь-який менеджер-керівник певного колективу на підприємстві.

Враховуючи багато сфер застосування адміністративної діяльності останніми десятиліттями з'явилося розуміння декількох розділів адміністрування, а саме:

- адміністративного менеджменту на підприємствах і в організаціях;
- публічного адміністрування в організаціях і установах невиробничої сфери;
- адміністрування в сфері державного управління.

У зв'язку з цим і підготовка фахівців з адміністрування ведеться в межах двох спеціальностей:

- 1) за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент;
- 2) за спеціальністю 281 Публічне управління і адміністрування.

Розроблений курс лекцій призначений до засвоєння здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти матеріалів освітнього компоненту ОК7 «Адміністрування на підприємствах, в організаціях, установах» за освітньо-професійною програмою (ОПП) «Менеджмент організацій і адміністрування» кафедри менеджменту Луганського національного університету імені Траса Шевченка.

Матеріали лекцій розкривають історію становлення адміністративного менеджменту як складової загального менеджменту підприємств (у темі 1), функції і методи адміністрування на підприємствах, в організаціях, установах (у темі 2), ад-

міністрування рішень у менеджменті підприємств (у темі 3), питання організації адміністрування на підприємствах, в організаціях та установах (у темі 4), організації контролю виконання адміністративних рішень (у темі 6).

Для більш кращого сприйняття відмінностей різних розділів адміністрування у темі 5 розкрито деякі риси адміністрування в публічних організаціях та органах державної влади.

Тема 1

СТАНОВЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Термінологія, її визначення і роль в управлінні і адмініструванні на підприємствах, в організаціях і установах

Адміністрування є особливим видом професійної діяльності в управлінні підприємствами, організаціями та установами. Саме це піднімає значення фахової підготовки адміністраторів всіх рівнів, а це також чіткого визначення, чим *адміністрування*, як специфічний вид діяльності, відокремлюється зі змісту самого *управління*, або *менеджменту*.

Враховуючи, що менеджмент, як загальна наука про управління діяльністю людини є наукою доволі молодою, якій не більше півтора ста років, термінологія стосовно менеджменту і його складових не є доволі сталою, вона є багатозначною, припускає різні тлумачення з боку окремих фахівців та дослідників.

Крім того, загальний менеджмент постійно породжує появу і розвиток окремих сфер знань всередині його, які з часом отримують статус окремих наукових розділів, а то й окремих наук.

Слід також мати на увазі, що менеджмент і управління є синонімами лише в частині керування об'єктами діяльності людей. У цій сфері менеджмент підкоряється загальним закономірностям і принципам сучасної *теорії управління*, але лише в межах їхнього застосування до діяльності людини, колективів людей, соціальних спільнот. Очевидно, що закони, принципи і методи управління стосовно *предметів діяльності людини*, або *природних явищ*, вже виходять за межі менеджменту. Також і *менеджмент*, як сфера *управління діяльністю людини*, має в своєму розпорядженні величезний інструментарій щодо управління людиною, який не може бути використаний в сфері управління предметами діяльності людини – машинами, приладами, космічними апаратами та ін.

Виходячи з цього застосування термінів управління або менеджмент визначається суто стилістично, у залежності від частоти вживання терміну менеджмент, що б не перезавантажувати сенс тої чи іншої думки одним і тим же терміном. Але, кожний раз використовуючи термін управління стосовно діяльності людини ми маємо на увазі саме *управління* як повний синонім терміну *менеджмент*.

При цьому й зміст самого терміну «менеджмент» не є настільки однозначним, що б бути застосованим і зрозумілим завжди у одному й тому же сенсі. Навпаки, сам менеджмент, як термін і як сутність знань, яку він відображає, є настільки багатозначним, що з легкістю породжує безкінечну кількість нових змістів, які відображають окремі аспекти менеджменту, дотичні різних сфер діяльності підприємства.

Генеративні властивості менеджменту пояснюється двома чинниками.

З одного боку, начебто однозначність менеджменту обумовлена єдиним і кінцевим переліком *загальних функцій* менеджменту (управління), якими менеджмент користується при керівництві діяльністю людини або колективу людей. Це функції:

1 – планування, яка здійснюється у поєднанні із встановленням цілі, досягнення якої планується;

2 – організування, як сукупності заходів здійснення прийнятих планів;

3 – мотивування, як сукупності заходів забезпечення зацікавленості людини у досягненні планів діяльності об'єкту;

4 – контролювання, яке на основі обліку фактичного ходу процесів і їх порівняння з плановими здійснює висновок стосовно відповідності фактичного ходу керованого процесу плановому;

5 – регулювання, завданням якого є коректування ходу керованого процесу в разі його відхилення від встановлених планів.

А з іншого боку, загальні функції менеджменту, застосовані до різних об'єктів діяльності усередині підприємства чи організації, перетворюються в *конкретні функції* менеджменту, які відображають специфіку різних видів діяльності, які відрізняються призначенням і способом реалізації. Конкретні функції менедж-

менту проявляються саме при управлінні певною сферою діяльності усередині підприємства або організації.

Принцип формування *конкретних функцій* менеджменту управління продемонструємо схемою на рис. 1.1 [1].

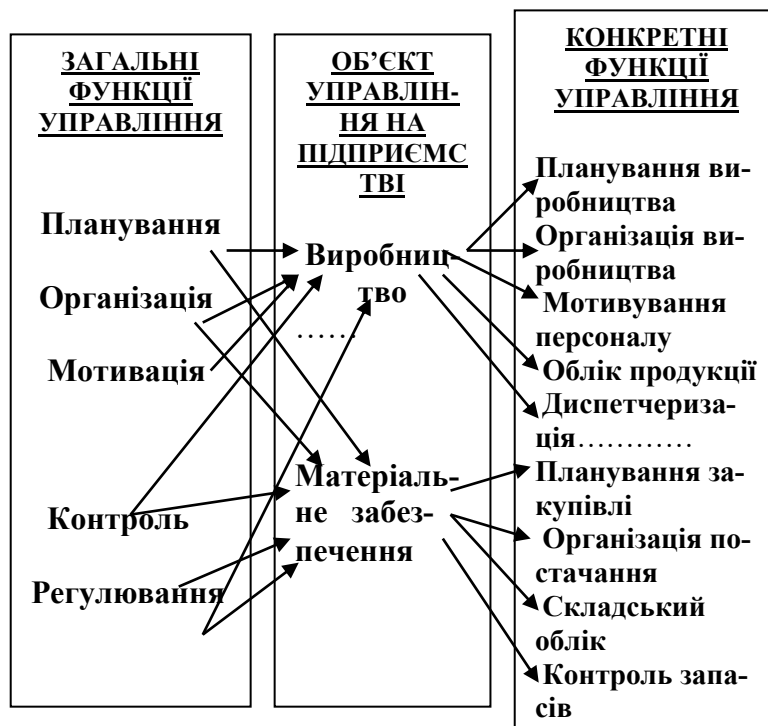


Рис. 1.1. Схема формування конкретних функцій управління на підприємстві

Відповідно формуванню нових конкретних функцій з'являється потреба в більш спеціалізованих фахівцях, що пояснює участь в управлінні діяльністю підприємств та організацій, окрім суто управлінців (керівників, менеджерів), таких фахівців як *плановик, диспетчер, нормувальник*, які потребують спеціальної фахової підготовки.

Відповідно, коли *менеджмент стикається з конкретною діяльністю людей як підлеглих, до яких і через яких запроваджуються управлінські рішення і здійснюється контроль їх виконання*, формується специфічна сфера адмініст-

ративної діяльності, або адміністрування, як складова частина загального менеджменту.

Відповідно, у складі суб'єкту управління діяльністю підприємств і організацій з'являється потреба у фахівцях з адміністрування – *адміністраторах*.

Але потребує уточнення стосовно самої фігури адміністратора і того, хто виконує його роль. У діяльності підприємств і організацій роль адміністратора фактично здійснюють ті ж самі менеджери, які є керівниками людей. Це пояснюється тим, що власне адміністративна робота не може відокремлюватися від інших функцій менеджменту, які приходиться виконувати керівнику перед тим, як перейти власне до адміністрування – а це й планування, й організація, й мотивування та ін.

І лише в тих випадках, коли адміністративна діяльність здійснюється більш окремо від інших функцій менеджменту, коли необхідні для адміністратора дії та рішення здебільшого вже визначені попередніми прийнятими однозначними рішеннями, або врегульовані законодавчими або іншими регуляторними актами, застосовується посада *адміністратора*, наприклад, адміністратор філармонії, театру та ін.

Отже, у діяльності підприємств і більшості організацій де обсяг адміністративних дій у складі загального обсягу дій з управління відносно незначний сукупність адміністративної діяльності формує так званий *адміністративний менеджмент* як складову загального менеджменту. Тому й спеціальна фахова підготовка фахівців з адміністративного менеджменту здійснюється в межах спеціальності 073 «Менеджмент».

По іншому вирішується питання підготовки фахівців з адміністрування, що здійснюється в організаціях публічного характеру, органах державної влади, місцевого самоврядування, в яких адміністративна діяльність переважає за своїм обсягом всі інші види управління. Враховуючи значні особливості діяльності організацій публічної сфери та органів державного управління та місцевого самоврядування, то адміністрування в цих організаціях формує практично окремі спеціалізації менеджменту у вигляді *публічного адміністрування (або управління)* та *держав-*

ного управління. Відповідно, підготовка фахівців з адміністрування для цих організацій і установ ведеться за окремими спеціальностями.

Потребує також більш чіткого тлумачення, яким чином через які посади здійснюється і й загальний менеджмент на підприємствах і в організаціях, оскільки має місце подвійне вживання терміну «менеджер» у більш широкому і більш звуженому сенсі..

Так, всі учасники управлінської діяльності на підприємствах і в організації є менеджерами у найбільш узагальненому сенсі, але посади, які здійснюють керівництво людьми, фактично не називають менеджерами, наприклад, *директор, начальник цеху, головний економіст* та ін.

З другого боку, посади менеджерів, які за своїм призначенням не здійснюють керівництво підлеглими, але виконують інші функції менеджменту, містять у своєму складі саме термін «менеджер», наприклад, *менеджер з продажів, менеджер з організації праці* та ін.

1.2. Короткий нарис еволюції виникнення й розвитку науки про адміністративний менеджмент

Адміністративний менеджмент як окрема наукова дисципліна у складі цілісної системи знань щодо управління підприємствами, організаціями і установами, спочатку формувався не в сфері бізнесу, а в сфері адміністративно-державного управління, розробку питань якого розпочав ще з 1997 року майбутній президент США Вудро Вільсон. З початку вважалося, що задачі адміністративно-державного управління пов'язані із розробкою державної стратегії функціонування, розвитку та вдосконалення всіх сфер суспільного життя.

Тобто, на початках *адміністрування* розвивалося в державній сфері скоріше в лоні політологічної традиції. Його завданням вбачалося прагнення віднайти способи поліпшення діяльності уряду, зробить його роботу менш трудомісткою, упорядкування організації державного управління. Завданням

державної адміністрації було оперативне і компетентне впровадження в життя рішень політичної влади. Важливо, що з метою покращення державного адміністрування В. Вільсон створив модель «адміністративної ефективності», запропонувавши використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління, характерні для бізнесу, чим зблизив позиції адміністрування на державному рівні із подібними аспектами управління в діяльності підприємств і організацій

Оскільки *управління* на рівні міст, регіонів, державних установ в англійській мові визначалося терміном «*менеджмент*», то *державно-адміністративне управління* називалося як *державно-адміністративний менеджмент*. Згодом теоретичні й наукові основи адміністративно-державного менеджменту були розповсюджені також і на діяльність більш широкого кола установ та організацій, не тільки державного рівня, а загалом на всі організації та установи, що діють в публічній сфері, тобто, з людьми, не від імені держави, а за своїми статутними цілями та свій власний розсуд. Таким чином виникло більш широке поняття *публічного адміністративного менеджменту (public administrative management)*, яке в нашій національній традиції використовується як:

адміністративно-державне управління – стосовно управління діяльністю державних інституцій та органів місцевого самоврядування;

та *публічне управління (або адміністрування)* – стосовно організацій не державної влади або органів місцевого самоврядування, а таких що проводять свою діяльність відповідно із своїми статутними цілями, це недержавні політичні організації, добровільні об'єднання у будь-якій сфері, недержані освітні, спортивні, культурні та інші організації.

Суттєвий крок до свого розвитку адміністрування в усіх вказаних сферах стався завдяки дослідженням видатного німецького соціолога Макса Вебера, який фактично уперше створив теоретичну модель раціонально організованої бюрократії, яка лежить в основі адміністративної діяльності.

Сформульовані ним правила мають однаково важливе значення як до державного і публічного адміністрування, так і для адміністративного менеджменту підприємств, організацій та установ. Основний зміст нововведень М. Вебера стосується наступних положень.

1. Адміністративна як і взагалі будь-яка управлінська система мають бути побудовані на основі жорсткої ієрархії.

2. Кожна організація або установа, їх підрозділи, посади мають свою власну сферу компетенції, чітко визначені посадові функції службовця.

3. Склад службовців організації відбувається за принципом призначення, ні в якому разі не обрання, враховуючи основі професійні кваліфікації або за результати проведення конкурсів або екзаменів.

4. Сприяння просуванню службовця по ієрархічній драбині, регулярне одержання грошової винагороди відповідно до рангу;

5. Організація уніфікованої управлінської діяльності на базі певної чіткої системи загальних правил адміністрування.

6. Службовець не може бути власником установи, в якій працює.

7. Діяльність службовця має бути контрольована.

8. Адміністрування має бути вільним від політичних впливів.

Величезна важливість доробок М. Вебера підтверджується тим, що основи бюрократії М. Вебера стали, поряд ще з двома науковими школами – теорією наукового менеджменту Ф. Тейлора і з функціональним підходом А. Файоля склали основи класичного менеджменту за схемою, представленою на рис. 1.2.

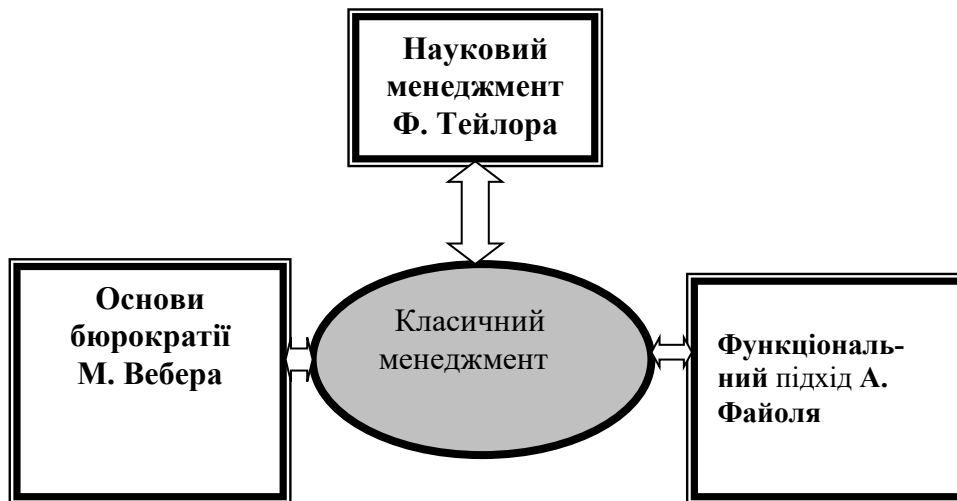


Рис. 1.2. Наукові школи, які стали основою сучасного класичного менеджменту

1.3. Розмежування систем адміністративно-державного управління та адміністративного менеджменту

Очевидно, що *адміністративний менеджмент* увійшов до складу загального менеджменту підприємств і організації зі *сфери державного і публічного адміністрування*. Отже, це вимагає більш чітко відстежувати шлях адміністрування як виду фахової діяльності у менеджмент підприємств і організацій для більш чіткого розуміння саме особливостей адміністративного менеджменту у складі загального менеджменту підприємств і організацій.

Розширення адміністративного впливу на діяльність практично всіх типів організацій, зокрема, підприємств та інших бізнес-структур, особливо виявився внаслідок глобалізації світової ринкової економіки, визначив необхідність більш ретельного пристосування *загальних адміністративних принципів* до діяльності підприємств та організацій у виробництві та бізнесі. Це й стало тригером історично обумовленого процесу формування і деякого виокремлення *адміністративного менеджменту* у складі менеджменту підприємств і організацій як окремої суми знань та вмій.

Зміст розмежування систем адміністрування на рівні об'єктів державної влади та публічної діяльності і адміністративного менеджменту стає зрозумі-

лим, якщо порівняти суть і функції державного управління, з одного боку, з суттю та функціями управління бізнесом, з другого.

Відокремлення адміністративного менеджменту підприємств і організацій починається з розуміння суті державне управління як багатоваріантного виду суспільної діяльності, який є:

1) особливим типом соціального управління, що характеризується всезагальними владними повноваженнями і функціями, обумовленими як потреби всіх видів суспільних ресурсів, так і різноманітними сферами публічного життя;

2) цілісною системою органів і установ адміністративного апарату, яка функціонує скоординовано на національному, регіональному та місцевому рівнях із різним ступенем централізації і децентралізації з метою розробки державної стратегії розвитку, вдосконалення всіх сфер суспільного життя та проведення внутрішньої і зовнішньої політики.

Державне управління у своїй структурі містить різні види управління.

По-перше, це управління адміністративним персоналом, сутність якого полягає у встановленні нормативних актів, що регулюють статус державного службовця, і створення системи відбору й набору адміністративних кадрів.

По-друге, це управління суспільними сферами соціуму, яке охоплює економічну, соціальну, духовно-культурну сфери життєдіяльності держави, оборону, національну безпеку та міжнародні відносини.

Суб'єктами державного управління є керівники найвищої, середньої та нижчої ланок, еліта організації, а об'єктами – певні особи, групи, організації, інститути, сфери та галузі суспільного життя, на які спрямований організуючий вплив держави.

До сфери впливу **державного та публічного управління** належать об'єкти як **державного сектора** – державна власність, державні органи й організації, так і **суспільного, публічного**, зокрема ті, що стосуються суспільно-економічного, духовно-культурного розвитку, забезпечення захисту прав і свобод громадян тощо.

Процес державного адміністрування реалізується через урядові програми, концепції різноманітних напрямів суспільного розвитку і реформування, розробку і затвердження державного бюджету; проектування законотворчої діяльності; директивні перспективні плани соціально-економічного розвитку країни; послання президента тощо.

Що ж стосується діяльності підприємств і організацій, то ефективне управління ними здійснюється шляхом чіткої організації діяльності людей у межах суцільної системи функцій менеджменту, які формують певне коло управління діяльністю підприємств і організацій, представлено схемою на рис. 1.3.

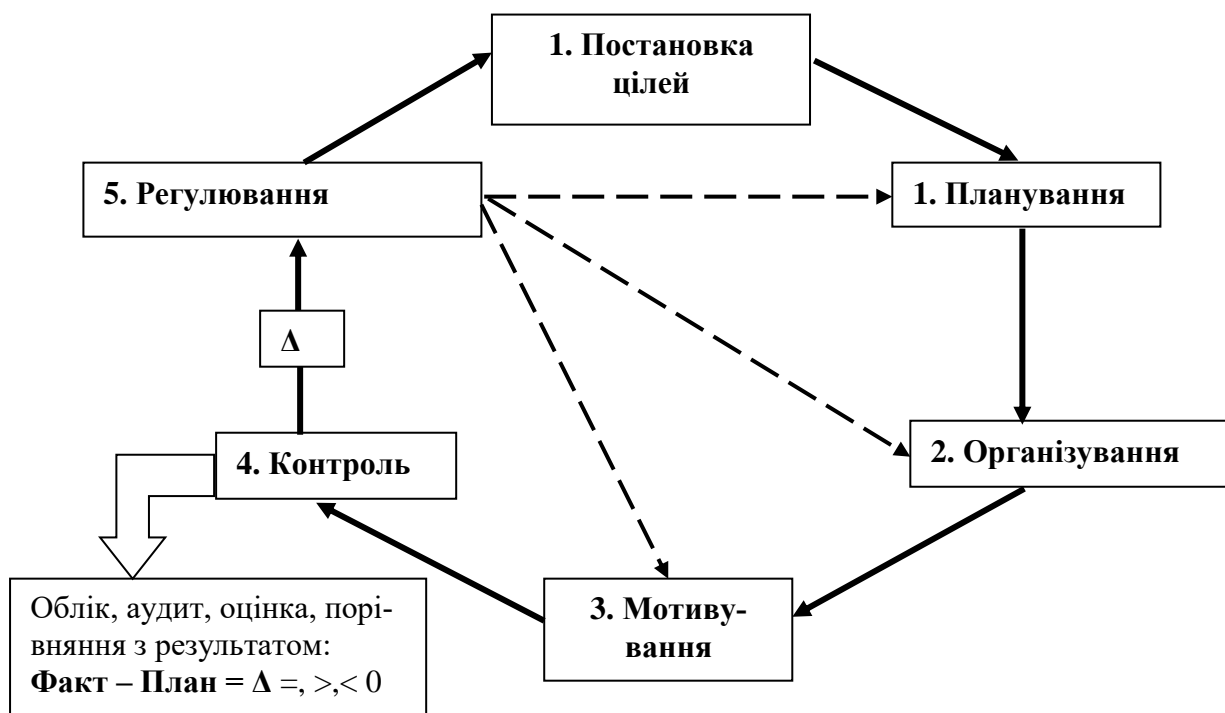


Рис. 1.3. Сучасне уявлення функціонального кола менеджменту підприємств і організацій

Постає практичне питання, яке місце займає адміністративний менеджмент у приведеному функціональному колі?

Відповідь стає зрозумілою, якщо визначити, що саме коло функцій менеджменту не обертається навколо якоїсь точки, та також воно ніким не підштовхується ззовні. Очевидно, що запуск будь-якої функції, як і перехід від одної до іншої здійснюється *лише шляхом взаємодії людей, посадових осіб* у системі управління. Саме то, яким чином здійснюється ця співпраця, у якій формі, якими засобами, з якою культурою спілкування ті складає основний зміст *адміністрування*.

Отже, адміністративний менеджмент охоплює весь комплекс питань взаємодії учасників управлінського процесу за допомогою методів інших наук, той же психології, культурології, юриспруденції, а також із застосуванням принципів демократії та інших, які не відносяться прямо до менеджменту як науки. Цим і пояснює формування адміністративного менеджменту як *автономного комплексу знань і вмінь* у складі загального менеджменту підприємств і організацій.

Продемонструємо в табл. 1.1 приблизний перелік питань адміністративного характеру при здійсненні функцій менеджменту, взаємодії між ними, а також при здійсненні комплексів управлінських дій..

Таблиця 1.1

Приблизний перелік питань адміністративного характеру в менеджменті підприємств по функціях

Функції менеджменту, комплекси управлінських дій	Зміст дій адміністративного характеру
1. Постановка цілей діяльності підприємства	Характер і культура спілкування учасників вироблення цілей. Формальні методи прийняття рішень (поза межами формального підпорядкування) – «мозковий штурм», ранжування думок та ін.
2. Подання завдань до функції планування	Форми документального подання завдань на планування
3. Функція планування	Характер і культура спілкування учасників планування, урахування особливостей особистостей – виконувачів планових завдань

4. Функція організування	Формування організації виробничої і управлінської діяльності з урахуванням принципів адміністрування і раціональної бюрократії, вимог законодавства в сфері організації праці та прав людини
5. Комплекс дій з розпорядництва у складі функції організування	Додержання принципів ділової етики, захисту прав людини, вимог законодавства про адміністративні правопорушення (згідно Кодексу України про адміністративні правопорушення – КУпАП)
6. Функція мотивування	З урахуванням засобів адміністративного впливу на діяльність працівників
7. Функція контролю	Здійснення на основі об'єктивних облікованих даних щодо ходу контрольованого процесу
8. Функція регулювання	Відповідно до пункту 5

Приведені в табл. 1.1 приклади дій адміністративного характеру дозволяє перейти до розгляду адміністрування як окремої дисципліни в складі менеджменту підприємств і організацій в наступному розділі.

Питання для самоконтролю засвоєння матеріалу до теми 1

1. За яких історичних умов виникла потребу формулювання науки щодо адміністративно-державного управління?
2. У чому значення теорії адміністративно-державного управління для формування сучасного адміністративного менеджменту підприємств?
3. Які три наукові концепції склали основу класичного менеджменту?
4. Що стало найважливішою причиною виокремлення адміністративного менеджменту із загального публічного менеджменту у якості окремої науки?
5. Чим в основному відрізняються цілі, функції та зміст адміністративно-державного управління від адміністративного менеджменту підприємств?
6. Які основні теоретичні засади формування сучасного адміністративного менеджменту підприємств та організацій?
7. Які поняття і категорії загального менеджменту підприємств сприяли розвитку адміністративного менеджменту?

8. У чому полягає різниця щодо визначення об'єкту загального менеджменту і системи адміністративного менеджменту на підприємстві, в організації?

9. Чим розрізняється предмет впливу функціонування загального та адміністративного менеджменту підприємств?

10. Які характерні процеси стосуються загального менеджменту підприємства, а які – адміністративного?

11. Чим відрізняється сукупність цілей систем загального та адміністративного менеджменту підприємства?

12. Які загальні функції управління найменш розвинені в адміністративному менеджменті?

13. Чим розрізняється зміст підготовки фахівців з менеджменту і адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент і за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування?

Тема 2

ФУНКЦІЇ І МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Функції адміністрування на підприємствах, в організаціях та установах

Загальне поняття функції у менеджменті.

Функція в перекладі з латинської мови («functio») означає «здійснення», «виконання» дій. Поняття функції найбільш очевидно при вивченні явищ живої природи, де вона виражає прояв життєдіяльності тваринного або рослинного організму, наприклад, у вигляді травлення, подиху, розмноження та ін. Як правило, функції в живій природі виконуються особливими функціональними органами. Так, пересування живої істоти здійснюється різними функціональними органами пересування – ногами, лапками, крилами, шкірою та ін.

Очевидно, що соціальні системи, в яких здійснюється діяльність людей, не може створювати якихось нових функціональних органів органічного типу, роль необхідних функціональних органів виконують спеціально підготовлені люди або їх групи, які виведені із загального процесу для виконання якихось спеціальних дій. Отже, у діяльності соціальних систем **функція визначається виокремленням частини до цілого**, при якому саме існування частини забезпечує існування цілого. Формулюючи цілісність системи через її функціоналізм, стає очевидним, що будь-яка нова поведінка системи, як цілісності, відбувається шляхом додання їй нових функцій. Даний процес, який названий актуалізацією функцій, відбувається винятково за рахунок перебудови самої системи.

Суть менеджменту підприємства – досягнення цілей його діяльності – здійснюється в результаті виконання певних дій або функцій. Отже, діяльність менеджерів можна розглядати як безперервний процес виконання управлінських функцій.

Отже, **функції управління (менеджменту)** – це напрямки або види управлінської діяльності, засновані на поділі і кооперації в управлінні, що характеризуються відокремленими комплексами завдань і виконувати спеціальними прийомами і способами. За своїм змістом будь-яка функція управління включає в себе збір інформації, її перетворення, вироблення рішень, надання йому певної форми і доведення до виконавців.

За видом і напрямом діяльності функції підрозділяють на загальні (**основні**) і конкретні (**специфічні**).

Загальні (основні) функції управління:

- 1) здійснюються в кожній організації і на кожному рівні управління;
- 2) притаманні управлінню будь-якої організації;
- 3) поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності їх виконання в часі;
- 4) відносно самостійні і в теж час тісно взаємодіють між собою.

До загальних функцій менеджменту відносять: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання.

Конкретні (специфічні) функції управління виявляються в результаті поділу управлінської праці по різних об'єктах управління. Такі функції включають в себе різні види діяльності, що відрізняються призначенням і способом реалізації. Конкретні функції впливають не на всю організацію, а на її певні сторони або частини. Склад конкретних функцій може розрізнятися в залежності від того, які об'єкти управління є актуальними для діяльності тієї чи іншої організації. Під специфічними (спеціальними) функціями менеджменту розуміють підфункції конкретних функцій, спрямовані на вирішення спеціальних завдань управління (наприклад, спеціальною функцією управління основним виробництвом є оперативно-календарне планування основного виробництва).

З іншого боку, кожна конкретна функція управління в організації, оскільки вона пов'язана із діяльністю певного об'єкту, сама є комплексною за своїм змістом і може включати в себе загальні функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Загальні і конкретні функції управління тісно пов'язані і являють собою різні зрізи єдиного поля управління. Залежно від особливостей керованого об'єкта загальні функції управління самі можуть представлятися як комплексні, що включають в себе різні підфункції.

Так, функція планування може включати в себе підфункції стратегічного або поточного планування, бізнес-планування, а іноді і прогнозування.

Функція **організації** може здійснюватися у вигляді:

організаційного проектування, тобто створення проектів або організаційних рішень, оформлених у вигляді документів;

організаційного розпорядництва, як форми безпосередньої вироблення і передачі організаційних рішень без організаційного проектування.

Функція планування здебільшого здійснюється шляхом розробки певних планів, планових завдань із обґрунтуванням їх виконавців, строків виконання і розрахунками потрібних ресурсів.

Функцій мотивування здійснюється у формі існуючої системи оплати праці та її стимулювання.

Функція контролю здійснюється завдяки здійсненню підфункції обліку, яка складається з фіксації фактів виконання завдань і підфункції контролю, що полягає у зіставленні фактичних даних із плановими показниками.

Сама підфункція обліку реалізується, як мінімум, у двох формах: *бухгалтерського обліку*, що представляє особливу професійну діяльність у складі менеджменту, присвячену фіксуванню і відображенню в балансі підприємства фінансових операцій стосовно міжнародних стандартів, і *управлінського обліку*, здійснюваного всіма підрозділами організацій і підприємств виходячи з їх власних завдань.

До складу функції регулювання включають підфункцію аналізу, яка полягає в оцінці розбіжності планових і фактичних даних, що виявляються в процесі контролю, і прийняття управлінського рішення (ПУР) у випадку необхідності усунення виниклої неузгодженості між поставленим завданням та результатом його виконання. Формальний принцип утворення безлічі конкретних функцій управління побудований на поєднанні об'єктів управління і загальних функцій управління, як це наведено в табл. 2.1 [1].

Таблиця 2.1

Принцип формування і співвідношення загальних і конкретних функцій управління діяльністю підприємств, організацій

Об'єкт управління	Конкретні функції управління	Реалізація загальних функцій управління стосовно керованого об'єкта				
		1. <i>Планування</i>	2. <i>Організуван-ня</i>	3. <i>Мотива-ція</i>	4. <i>Контроль</i>	5. <i>Регулювання</i>

1. Виробництво	Операційний менеджмент	1.1. Оперативне виробниче планування	1.2. Організація виробництва	–	1.4. Виробничий облік	1.5. Диспетчерування
2. Персонал	Управління персоналом	2.1. Нормування праці й розрахунки чисельності	2.2. Організація праці	2.3. Система оплати праці	2.4. Облік робочого часу	2.5. Кар'єрне зростання
3. Стратегічний розвиток	Стратегічний менеджмент	3.1. Стратегічне планування	3.2. Розробка стратегій	–	–	3.5. Стратегічне управління
4	–	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5
n	–	n 1	n 2	n 3	n 4	n 5

Основні положення щодо визначення функції у менеджменті є дієвими і для характеристики функцій адміністративного менеджменту, які формуються з урахуванням особливостей адміністративного менеджменту, раніше приведених у табл. 1.1.

Отже, процес формування все нових і нових конкретних (або специфічних) функцій у менеджменті є безкінечним, обумовленим суто потребами здійснювати ті чи інші дії з метою створення як найкращої системи управління діяльністю підприємств і організацій. Можна узагальнити з певною долею умовності і спрощення, що **адміністративний** менеджмент є, у значній частині свого змісту, як би продовженням загального менеджменту у тієї частині, де саме управлінський вплив, вироблений всіма попередніми функціями менеджменту, передається від одного управлінського рівня до іншого, від одного органу до іншого, від керівника до підлеглого і все те ж у зворотному напрямку.

Суто на основі викладених принципів формуються функції адміністративного менеджменту. Враховуючи, що сама концепція і зміст адміністративного менеджменту базується на двох основах: **адміністративно-**

державного управління і власне *менеджменту підприємств і організацій бізнесу*, відповідно і склад функцій адміністративного менеджменту формується на поєднанні функцій його базових основ за схемою, що відображає рис. 2.1

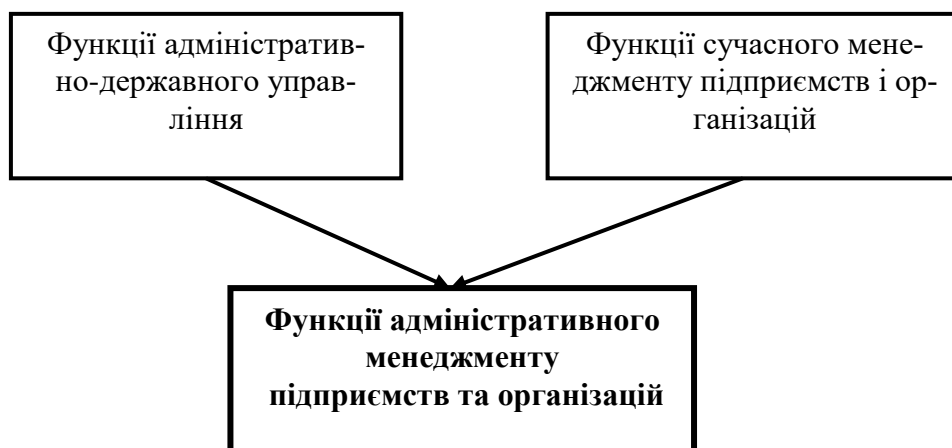


Рис. 2.1. Основні засади формування функціоналізму сучасного адміністративного менеджменту підприємств та організацій

Яким же чином слід відокремлювати суть, зміст, функції адміністративного менеджменту від загального менеджменту на підприємстві? Для визначення особливостей загального і адміністративного менеджменту на підприємстві відобразимо відмінності та співпадіння змісту та формулювання основних категорій загального і адміністративного менеджменту підприємств і організацій, як це продемонстровано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Співвідношення змісту, функцій та інших категорій загального та адміністративного менеджменту на підприємстві

Категорія системи менеджменту	Прояви і характеристика категорій менеджменту у:	
	загальному менеджменті	адміністративному менеджменті
Суб'єкт	Загальне керівництво підприємства, керівники і працівники апарату	То й же, а додатково: управлінці, менеджери, що працюють із контингентом

	управлінських та виробничих підрозділів	поза межами підприємства
Об'єкт	Вся діяльність колективу підприємства	Діяльність на стику передачі управлінських рішень, безпосереднього керівництва підлеглими і контроль результатів їх діяльності
Предмет	Управління діяльністю підприємства в цілому, його підрозділами і окремими працівниками	Управління впровадженням управлінських рішень та контролем їх виконання
Цілі:		
загальні	Цілі діяльності підприємства в цілому	Створення умов забезпечення цілій діяльності підприємства в цілому
часткові	Цілі діяльності підрозділів підприємства	Створення умов забезпечення цілій діяльності підрозділів підприємства
Функції	Прогнозування, організування, організаційне проектування, мотивації, контролю, регулювання	Ті ж самі, а також додатково – комунікації із зовнішніми аудиторіями
Організаційна структура	Організаційна структура підприємства на основі ієрархії влади та системи повноважень керівників і підлеглих	Те ж саме, а також додатково структура взаємовідносин, стилів керівництва та культури спілкування
Характерні процеси	Підготовчі, проектувальні, виробничі, збутові та ін. бізнес-процеси у виробничій сфері	Управлінські процедури в сфері взаємовідносин учасників управлінського процесу

Таким чином, стосовно діяльності підприємства адміністративний менеджмент, у відмінність від загального менеджменту, має своєю метою діяльність саме *апарата управління підприємством*, його системи управління, тоді як загальний менеджмент підприємства охоплює діяльність всіх учасників: як органів управління, керівників, так і всіх виконавчих підрозділів, окремих виконавців.

2.2. Склад і особливості функцій адміністративного менеджменту

Зміст функцій адміністративного менеджменту впливає, з одного боку, з фундаментальних положень теорії і практики адміністративно-державного і публічного управління, а з другого – з положень сучасної теорії менеджменту як системи управління діяльністю підприємств і організацій в бізнесі.

Але до сих пір в науці ще не склалося однозначне уявлення щодо функцій адміністративного менеджменту як таких, що відрізняються кардинально від функцій загального менеджменту. Такої однотайності в сучасному уявленні адміністративного менеджменту як певного наукового напрямку ще немає.

З одного боку, це ускладнює як викладання, так і сприйняття наукових рис виокремлення функцій саме адміністративного менеджменту.

З другого боку, відсутність такого чіткого розподілу функцій загального і адміністративного менеджменту спрощує у практичному сенсі здійснювати адміністративні функції в діяльності підприємств на основі функцій загального менеджменту.

Розумінню складу функцій адміністративного менеджменту допомагає таке ставлення до самого адміністративного менеджменту як управлінської діяльності, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі [2]. Сфера діяльності адміністративного менеджменту торкається підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань.

Розглядаючи підняту проблему окреслення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту слід відзначити що, засновник адміністративної школи управління А. Файоль вперше виділив адміністративну

функцію організації та визначив її елементи: передбачення, організацію, розпорядництво, координування та контролювання [2].

До змісту адміністративного менеджменту як специфічної сфери управління відносять найчастіше наступні елементи: управління організацією; регламентація діяльності; розпорядження; регулювання розробки і вирішення завдань фахівцями з управління; інформаційне забезпечення процесів управління організацією; контроль діяльності організації [2].

Отже, виходячи зі змісту *функцій адміністративного менеджменту* мають відображати специфічний характер адміністрування, особливий його зміст, які можуть здійснюватися самостійно, бути як не пов'язаними між собою, так і безвідривно пов'язаними, більш того, вони взаємно проникають одна в одну. Іншими словами, доцільним в адміністративному менеджменту є те, щоб всі функції були об'єднані в єдиний, цілісний процес і відображали основні стадії процесу адміністративного менеджменту. Отже, *функція адміністративного менеджменту* – це відокремлений вид професійної діяльності у складі загального менеджменту підприємств і організацій, яка повно і всесторонньо відображає сутність і зміст процесів, які супроводжують всю управлінську діяльність на підприємстві, формуючи умови для більш ефективного функціонування всіх управлінських механізмів всередині підприємства і назовні. Зазначені функції адміністративного менеджменту характеризуються відокремленим комплексом завдань, що демонструють дані табл. 2.3 [2].

Таблиця 2.3

**Основні завдання функцій адміністративного менеджменту
на підприємстві, в організації**

Функція адміністративного менеджменту	Основні завдання реалізації функції
Проектувальна	1.Організації розробки документів що визначають стандарти, види, напрямки діяльності організації. 2.Розробка проекту установчих документів 3.Формування стратегії

	розвитку організації. 4 Розробка програм діяльності організації. 5. Розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій. 6. Встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів.
Організаційна	1. Формування організаційної структури та структури адміністративної служби. 2.Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками. 3. Встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами 4. Формування кадрової політики. 5 Організація кадрового забезпечення, форм та методів роботи з персоналом. 6. Організація інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності організації. 7. Визначення змісту робіт виконавцями. 8. Організація роботи з документами що знаходяться в документообігу організації. 9 Формування корпоративної культури організації. 10.Організація забезпечення умов ефективної та безпечної праці на робочих місцях. 11. Організація заходів за участю керівника.
Управлінська	1.Організація управлінських процедур. 2. Коригування цілей діяльності. 3 Розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та структурних підрозділів; планів роботи персоналу на підставі переліку робіт. 4.Розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт. 5 Формування інформаційно-комунікативної інфраструктури організації.6 Регулювання інформаційно-аналітичної роботи; 7.Ведення ефективної комунікативної взаємодії.
Виконавська	1.Здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення організації та її структурних підрозділів. 2. Забезпечення дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності. 3. Визначення та документування взаємодії між роботами. 4. Ідентифікація та визначення послідовності робіт. 5. Забезпечення ефективності виконання завдань. 6. Ведення організаційно-розпорядчої документації. 7.Створення ефективної системи трудових відносин. 8. Реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни 9. Забезпечення своєчасного подання та підготовку звітностей про виконання планових показників. 10 Створення належного морально-психологічного клімату при здійсненні спільної діяльності.
Контрольна	1.Здійснення загального контролю діяльності організа-

ції та структурних підрозділів; 2. Моніторинг реалізації обраної стратегії 3.Контроль результатів здійснення кадрової політики. 4. Контроль дотримання умов колективного договору. 5. Контроль дотримання трудової і виконавської дисципліни. 6.Контроль дотримання своєчасності та повноти надання фінансової та іншої законодавчо встановленої звітності. 7. Контроль прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації. 8.Контроль діяльності адміністративної служби (адміністративний аудит). 9. Контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог.

Реалізація зазначених завдань пропонованих функцій адміністративного менеджменту дає підстави і формує напрямки для реформування загального менеджменту підприємств і організацій у напрямку їх постійного вдосконалення.

2.3. Методи адміністративного менеджменту

Взагалі, під методом розуміють певний спосіб здійснення будь-якої діяльності людини. Відповідно, методом також є ті способи, засоби та інструменти, яким здійснюються функції управління, зокрема, адміністративного менеджменту підприємств і організацій.

Особливістю *методів адміністративного менеджменту* є те, що вони тим чи іншим чином ґрунтуються на силі та авторитеті влади, яка реалізується через право віддавати накази, розпорядження, приймати постанови, вказівки, інструкції, положення. Таким чином, методи адміністративного менеджменту дають змогу регламентувати управлінську діяльність, забезпечуючи підприємства і організації певними нормами і нормативами, які регламентують виконання функцій загального менеджменту, підтримують трудову дисципліну, особливо, в середовищі управлінського персоналу.

Виходячи зі змісту адміністративного управління його методи мають суто організаційно-розпорядчий характер. З одного боку вони є сукупністю прийомів, вплив яких охоплює відносини у сфері управління підприємством

чи організацією, але з другого, вони базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин тільки між людьми або колективами людей.

Особливістю адміністративних методів управління є те, що вони передбачають однозначне вирішення конкретної управлінської ситуації, тобто, вони мають обов'язкову силу для виконавця, а не дозволяють йому можливість вибору між різними способами дій.

Методи адміністративного менеджменту базуються на обов'язковості виконання відповідних розпоряджень і вказівок через те, що їхнє невиконання спричиняє певні стягнення і розглядається як пряме порушення дисципліни. Отже, значення методів адміністративного менеджменту полягає в тому, що вони дають змогу;

- 1) чітко розподілити обов'язки всередині апарату управління, забезпечити дотримання правових норм і повноважень;
- 2) координувати трудову діяльність шляхом адміністративного впливу;
- 3) контролювати роботу підприємств, колективів та окремих працівників;
- 4) застосувати заходи дисциплінарної відповідальності.

Отже, саме адміністративні методи набувають предметної форми і спонукають виконавців до конкретних дій, чого неможливо би досягнути без заходів адміністративного менеджменту.

Загалом систему адміністративних методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на:

- 1) структуру управління (регламентація діяльності, нормування в системі управління);
- 2) процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями).

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється здебільшого шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування. Це забезпечують методи розпо-

рядчого впливу керівника або керівного органу на підлеглі колективи та окремі посадові особи.

Характерними особливостями адміністративних методів управління є: прямий вплив на керований об'єкт шляхом:

1) встановлення повноважень (обов'язків, прав і відповідальності) керівника;

2) одностороннього вибору суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети при формуванні адміністративного рішення;

3) встановлення умов здійснення управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі;

4) організаційної а іноді й юридичної обов'язковості виконання актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну, а й кримінальну відповідальність;

5) розподілу обов'язків всередині апарату управління, дотриманні всіма учасниками управління правових норм і повноважень у ході управління діяльністю підприємства чи організації, із застосуванням заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Водночас, адміністративні методи забезпечують організованість у процесі роботи та високу дисципліну праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємств (організацій та установ) й окремих працівників. Для розуміння сутності адміністративних методів управління важливе значення має їхня класифікація, що базується на врахуванні специфіки засобів, важелів організаційного впливу.

Отже, можна виокремити три групи адміністративних методів управління: організаційно-стабілізуючого, розпорядчого і дисциплінарного впливу.

Методи *організаційно-стабілізуючого* впливу охоплюють регламентування, нормування й інструктування, що відображає схема на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Перелік методів організаційно-стабілізуючого впливу

Приведені методи займають *перше* місце серед всіх методів адміністративного менеджменту. Їх основний зміст полягає у встановленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи за допомогою закріплення за ними визначених обов'язків керівництвом в цілому і між окремими її ланками.

Другою групою адміністративних методів управління є методи *розпорядчого* впливу, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і коригування в припустимих межах у разі зміни умов здійснення управлінської діяльності.

Методи розпорядчого впливу здійснюються шляхом підготовки і реалізації в діяльність певних розпорядчих і директивних документів: наказів, ро-

зпоряджень, директив, постанов, протоколів засідань, оперативних вказівок тощо.

Третю групу адміністративних методів становлять методи *дисциплінарного впливу*. До них відносяться санкції за відхилення від встановленого порядку та вимог діючих на підприємстві і в організаціях правил державної, фінансової, договірної дисципліни, вимог статутів, положень про підрозділи, відділення, відділи тощо.

Метою цих методів є забезпечення стабільної управлінської діяльності на підприємстві чи в організації через дисциплінарні вимоги, а також встановлені норми відповідальності колективів і окремих працівників.

Можна визначити чотири напрямки формування адміністративних методів, а саме:

1) матеріальні методи, за допомогою яких реалізується матеріальна відповідальність за невиконання або неналежне виконання адміністративно-управлінських рішень;

2) суто адміністративні, які накладаються в разі порушень встановлення норм і правил зовнішніми органами, такими, як санепідемстанції, податкові адміністрації, інспекції та ін.;

3) кримінально-правові, які вступають в силу за наявності складу злочину у випадках невиконання управлінських і розпорядчих рішень;

4) дисциплінарні, які виникають внаслідок невиконання підлеглими, або неналежного виконання службових обов'язків.

Матеріальна відповідальність може виявлятися у вигляді пені, неустойки, утримання із заробітної плати, добровільного відшкодування завданих збитків підприємству, а також як повна або часткова матеріальна відповідальність.

Адміністративний вплив здійснюється у формі попередження, штрафів, вказівок на виконання завдання, адміністративного арешту.

Дисциплінарна відповідальність реалізується через усні попередження, догани, зауваження, пониження в посаді, переведення на низькооплачувану роботу, звільнення.

У якості прикладу реалізації адміністративного регулювання в управлінні підприємством приведемо в наступному підрозділі організацію адміністрування процесу відстеження й підтримки собівартості продукції підприємства в актуальному стані.

2.4. Приклад адміністрування підтримки собівартості продукції підприємства в актуальному вигляді на поточний момент часу

Задача адміністрування в даному випадку полягає в тому, що в основу калькулювання фактичної собівартості продукції покладена її нормативна собівартість, що розробляється попередньо до початку планового періоду на основі діючих на підприємстві норм витрат трудових, матеріальних і інших ресурсів. Але впродовж поточного періоду фактично відбуваються зміни різних статей витрат, вартості матеріальних і енергетичних ресурсів та іншого, що призводить до фактичного змінювання реальної поточної собівартості продукції.

Порядком планування собівартості продукції та її своєчасного коректування встановлені обов'язки працівників своєчасно перераховувати поточну собівартість, яка стає базою коректування поточних цін реалізації продукції, що є надважливим питанням діяльності будь-якого підприємства. Але добитися такого порядку насправді непросто без застосування конкретних процедур адміністрування процесу контролю й підтримки стану собівартості продукції у поточному стані у будь-який момент часу всередині календарного періоду.

Для цього вводиться адміністративний порядок миттєвого відображення всіх видів відхилень від норм, що формують собівартість продукції.

Самі відхилення від норм можуть являти собою економію або переви-
трати. Тоді поточна собівартість продукції визначається як алгебраїчна сума
планової собівартості і виявлених відхилень від норм по кожній статті
калькуляції. Таким чином, схема адміністрування підтримки собівартості
продукції в актуальному стані може бути представлена схемою на рис. 2.3
[1].

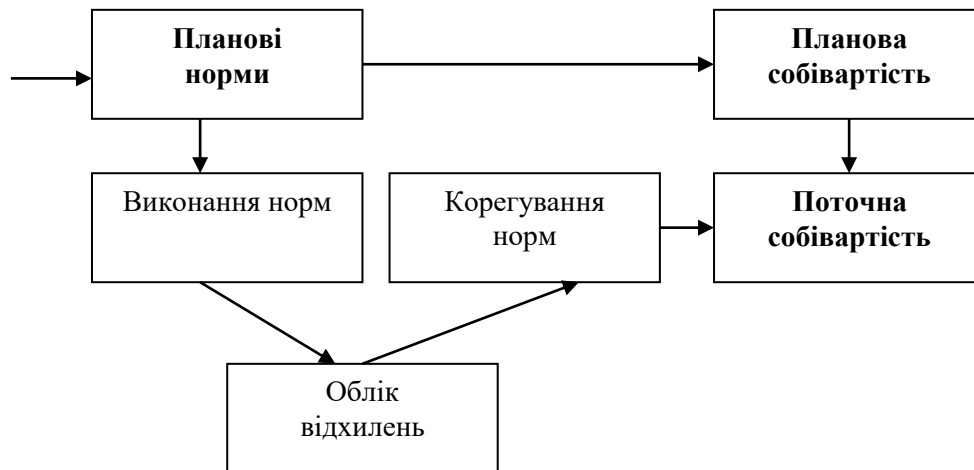


Рис. 2.3. Схема адміністрування підтримки собівартості продукції
в актуальному стані

Застосування такої схеми у плановій роботі забезпечує підтримку каль-
куляцій собівартості продукції завжди у актуальному стані. Перевага адміні-
стрування цього питання полягає в тому, що це дає можливість без складних
вибірок, додаткових зведень і проміжних документів мати можливість корис-
туватися реальною і актуальною інформацією щодо собівартості продукції
підприємства. Адміністрування підтримки поточної собівартості продукції на
підприємстві здійснюється у вигляді наступної схеми [1]:

1) формування системи економічних нормативів, що використовуються
при формуванні собівартості продукції, калькулювання початкової собівар-
тості продукції;

2) виявлення, документування й облік відхилень від встановлених норм і нормативів, аналіз причин їхнього виникнення і спрямування до органу ведення нормативного господарства;

3) перерахунок норм, нормативів і собівартості продукції в цілому;

4) доведення до системи планування собівартості продукції виявлених відхилень онлайн;

5) оперативне корегування діючої собівартості продукції і пов'язаних з нею об'ємних показників діяльності підприємства.

Система корегування норм діє на основі поточного збору інформації з відхилення від величин діючих норм і нормативів з усіх об'єктів їх використання: цехів, дільниць, бригад, окремих виконавців тощо, у зв'язку з цим запроваджуються спеціальні первинні документи, що включаються до складу супроводжувально-облікової документації, відображеної в системі автоматизованого управління підприємством (АСУП) за прикладом, приведеному у формі табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Нормативне виробниче завдання (форма 1нк)

Цех (відділ)	Виробниче завдання				
Дільниця	Номер операції, роботи	Одиниця виміру	Кількість	Дата надання	Строк виконання
Бригада					
Норматив витрат на завдання					
Вид норми, нормативу	Код	Вид матеріалу (ресурсу)	Кількість на одиницю	Кількість на завдання	Підстава, дата затвердження
1. 2. 3. 4. 5. 6 і т. д.					
Завдання видав		Прізвище, підпис	Завдання отримав		Прізвище, підпис
Відповідальний	Прізвище	Дата	Підпис	Примітки	

за норми				
----------	--	--	--	--

Фактично виявлені відхилення від встановлених норм і нормативів, регламентованих сигнальними документами (форма 1нк), автоматично фіксуються у вигляді обліково-звітнього документа, що формується в АСУП у формі, відображеної в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Облік/звіт щодо відхилень (порушень) з виконання норм та нормативів собівартості продукції_____ (форма 2нк)

Цех (відділ)		Виробниче завдання				
Дільниця	Номер операції, роботи	Одиниця виміру	Кількість	Дата видання	Строк виконання	
Бригада						
Відхилення від норм (нормативів) витрат						
Вид норми, нормативу	Вид матеріалу (ресурсу)	Кількість за нормою			Фактично	
		одиниця виміру	на одиницю продукції	на завдання	на одиницю продукції	разом
1.						
2.						
3.						
4.						
І т. д.						
Дата	Посадова особа		Прізвище		Підпис	

Актуальна інформація про стан кожного нормативу витрат, що використовується при розрахунках собівартості продукції утримується певним чином, зручним для використання, як, наприклад, це наведено у табл. 2.6 (форма 3нк).

Запроваджена схема адміністрування відхилень від нормативних витрат у складі статей собівартості продукції дозволяє гарантовано здійснювати поточний контроль стану і підтримку в актуальному стані на кожний момент часу собівартість кожної позиції виробничої програми підприємства.

Поточний стан норми, нормативу (форма Знк)

Вид норми (нормативу)	Код	Матеріал (ресурс)	Одиниця продукції	Кількість на одиницю	Підрозділ
Дата	Стан на дату	Період використання	Використано на продукцію		Підстава змінення
			одиниця виміру	кількість	
1. 2. 3. 4. І т. д.					
Дата	Відповідальна особа	Підпис	Дата	Відповідальна особа	Підпис

Питання до самоконтролю засвоєння матеріалу до теми 2

1. Що означає термін «функція» стосовно управління підприємством?
2. Чи є типовий перелік загальних функцій єдиним для загального та адміністративного менеджменту підприємств?
3. Як утворюються основні і конкретні функції управління підприємством, організацією?
4. У чому складаються особливості функцій адміністративного менеджменту, їх відмінність від функцій загального менеджменту?
5. Які важливі завдання з управління підприємством, організацією здійснюються саме завдяки функціонуванню адміністративного менеджменту?
6. У чому відмінності адміністративних функцій планування, проектування, мотивації в адміністративному менеджменті від загальної системи управління підприємством, організацією?
7. Охарактеризуйте склад методів організаційно-стабілізуючого впливу в системі адміністративного менеджменту підприємства.
8. Охарактеризуйте склад організаційно-розпорядчих методів адміністративного менеджменту підприємстві.

9. Охарактеризуйте зміст методів дисциплінарного впливу в системі адміністративного менеджменту підприємстві?

Тема 3

АДМІНІСТРУВАННЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Управлінське рішення як головний об'єкт адміністрування на підприємстві, в організації

Взагалі *рішення* по сферах діяльності людини можуть бути математичними, технічними, тактико-технічними (як в управлінні автомобілем), воєнними (стратегічними і оперативними), логічними, приватними, особистісними, любовними, управлінськими та ін.

Взагалі під *управлінським рішенням* (УР) слід розуміти сукупність певних дій або розумові операції, спрямовані на досягнення цілі, заданої в межах проблемної ситуації або задачі, що виникають в процесі управління діяльністю підприємства або організації. *Управлінське рішення* – це результат вибору суб'єктом управління певного набору дій, найкращої альтернативи, спрямованих на розв'язання певної управлінської проблеми.

Управлінське рішення може проходити наступні етапи:

- 1) обґрунтування й прийняття;
- 2) доведення до виконавця або виконавців;
- 3) виконання;
- 4) нагадування при звітуванні про його виконання.

Існує певна колізія стосовно понять *управлінського* і *адміністративного* рішення.

Будь-яке рішення в менеджменті є *управлінським*, але ті з них, що приймаються суто в адміністративній діяльності органів державної влади, публічного адміністрування можна вважати *адміністративними*.

Формально деяку невеличку частку рішень, що приймаються в адміністративному секторі діяльності підприємств і організацій, теж можна вважати

адміністративними. Але їх роль в діяльності саме підприємств і організацій є нікчемною.

Отже, у діяльності підприємств і організацій будь-яке *управлінське рішення* є загальним об'єктом як *загального* так і *адміністративного* менеджменту. Але саме роль адміністративного менеджменту полягає в забезпечення просування кожного управлінського рішення по приведених вище етапах. Отже, йдеться про *адміністрування управлінських рішень* в діяльності підприємств і організацій.

Адміністрування управлінського рішення здійснюється з урахуванням наступних категорій, без уявлення яких неможливе їх прийняття й просування до виконавців і виконання.

1. *Суб'єкт* прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.

2. *Керовані обставини* – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої **проблеми**, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. *Некеровані обставини* – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими некеровані обставини можуть впливати на результат вибору, утворюючи *фон проблеми* або її навколишнє середовище.

4. *Обмеження* (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих обставин (змінних, або перемінних, які в сукупності визначають **область допустимих** значень рішення або допустимих рішень).

5. *Критерій* (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. *Вирішальне правило* (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомен-

дації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. **Наявність альтернативи**, залежної як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих обставин, так і від самого вибору.

8. Саме **рішення**.

9. Можливості реалізації **прийнятого рішення**.

Теоретичною основою адміністрування управлінського рішення є загальні положення сучасної теорії прийняття рішень (ТПР). Основні засади теорії прийняття управлінських рішень зводяться до створення необхідних умов прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення:

професійної компетентності кожного керівника, управлінця, менеджера;

цілеспрямованості УР, зумовленої самим змістом управління, яка передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

кількісної або якісної визначеності управлінського рішення, що передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення;

дотримання правових норм, на яких базується діяльність усіх служб системи управління, які передбачають, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;

обґрунтованості, як міри вивіреності прийнятого рішення;

оптимальності, що зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат;

своєчасності рішень, що передбачає прийняття управлінських рішень у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень в об'єкті управління. Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання;

комплексності управлінського рішення, що передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв'язків у діяльності організації;

повноти оформлення управлінського рішення за рахунок застосування форми його викладу, яка повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюється рішення;

чіткості і лаконічності формулювання рішення;

рекомендації виконавцю стосовно виконання рішення за рахунок визначення переліку дій, конкретних способів та засобів їх виконання, строків виконання, складу виконавців, що відповідають за їх реалізацію;

необхідного порядку взаємодії виконавців;

необхідних ресурси;

наявності форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;

переліку та змісту документів, які відображають хід виконання рішення

тощо.

3.2. Адміністрування прийняття й обґрунтування управлінських рішень

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому для їх групування та класифікації використовують різні ознаки, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень. Відповідно форми і методи адміністрування управлінських рішень у значній мірі залежать від самих управлінських рішень, різноманітність яких можна відобразити переліком ознак їх класифікації, приведених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ознаки класифікації та приклади управлінських рішень в діяльності підприємств і організацій

Ознака класифікації	Види УР	Приклади УР
1. За цілями	Стратегічні	Завдання на розробку стратегічного плану розвитку підприємства

	Тактичні	Створення представництва підприємства в новому місці
	Оперативні	Запуск у виробництво нової партії виробів
2. За періодом дії	Довгострокові	План технічного переозброєння виробництва
	Середньострокові	Підвищення рівня кваліфікації працівників
	Короткострокові	Постачання продукції за замовленням
3. За функціональним змістом	Організаційні	Створення нового відділу
	Координаційні	Організація взаємодії підрозділів маркетингових досліджень і збуту продукції
	Регулюючі	Запровадження Положення про відділ
	Стимулюючі	Запровадження системи преміювання
4. За масштабом	Загальні (універсальні)	Запровадження нового графіку роботи організації
	Локальні (спеціальні)	Реорганізація системи управління цехом
5. За умовами прийняття	Визначеними	Відправка продукції покупцю за контрактом
	Ризикованими	Відправлення продукції на ринок без наявності контрактів
	Невизначеними	Підготовка до продажу нового виду продукції
6. За повторюваністю	Одноразові	Наказ на відрядження
	Багаторазові	План запуску партій певних деталей у виробництво
7. За передбачуваністю	Штатні	Виконання завдання згідно з призначенням підрозділу
	Нештатні	Завдання на виконання нової роботи
8. За методом розробки	Формалізовані	Завдання на виконання планових ремонтних робіт
	Неформалізовані	Завдання на ліквідацію наслідків природного явища
9. За характером рішення	Навмання	Вибір робітника для виконання завдання з переліку невідомих
	Інтуїтивні	Вибір робітника для виконання завдання на основі індивідуальної впевненості
	На основі досвіду	План освоєння нової продукції з використанням попереднього досвіду
	Раціональні	Підготовка групи виконавців на основі розрахунків обсягів робіт, які потрібно здійснити
10. За складом суб'єкту ПУР	Одноосібні	Рішення начальника цеху
	Колегіальні	Рішення ради директорів
	Колективні	Рішення зборів Акціонерного товариства
11. За кількістю критеріїв	Однокритеріальні	Організація як найшвидшого виконання завдання
	Багатокритеріальні	Організація виконання завдання відповідно до встановлених строків і за менші витрати
12. За приналежністю до певних	Організаційні- розпорядчі	Переміщення працівника з одного підрозділу до іншого

функцій менеджменту	Організаційні-розрахункові	Розробка плану виготовлення продукції протягом встановленої тривалості виробничого циклу
	Організаційні-проектні	Завдання з перестановки виробничого обладнання в цеху за розробленим кресленням
	Планові	Започаткування нового виробництва згідно затвердженого плану
	Мотиваційні	Видання наказу про преміювання виконавців особливо важливих завдань
	Контрольні	Перевірка виконання завдань в установлені строки
	Регулюючі	Переведення працівника на нове місце роботи з метою його підвищення
	З цілепокладання	Завдання з розробки плану роботи підрозділу на наступний період
	Багатофункціональні	Розробка плану і організація його виконання
	З самоменеджменту	Розробка й додержання особистого плану робіт на день

У якості ілюстрації продемонструємо способи прийняття управлінських рішень відповідно до п. 9 табл. 3.1 в процесі їх адміністрування схемою на рис. 3.1

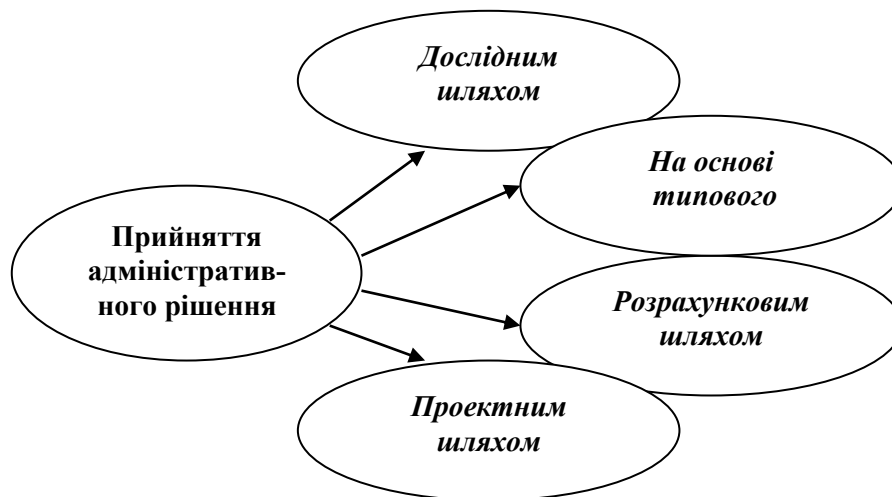


Рис. 3.1. Способи прийняття управлінського рішення у процесі їх адміністрування відповідно до п. 9 табл. 3.1

Обґрунтованість прийняття управлінського рішення (ПУР).

Обґрунтованість управлінського рішення визначається мірою урахування наступних критеріїв оцінки якості УР. Чим більше факторів враховано при прийнятті УР, тим вище рівень його обґрунтування.

1. ПУР без будь-якого обґрунтування: навмання, на основі власного уявлення, з використанням власного досвіду, з використанням передового досвіду інших.

2. Наявність-відсутність правил, процедур ПУР та їхнє свідоме або не-свідоме використання, або невикористання при їх наявності.

3. Наявність запропонованих готових рішень (регламентів) з вибором одного з них при наявності або відсутності критерія оцінювання варіантів.

4. Можливість розробляти альтернативи (варіанти) УР, їх оцінювання й вибору найкращого.

5. Наявність чіткого уявлення критеріїв якості, що відображають кінцеві результати прийняття УР.

6. Рівень кваліфікації суб'єкта ПУР, його відповідність складності УР.

7. Можливість здійснення розрахунків результатів УР при наявності стандартної або створенні оригінальної методики ПУР.

8. Можливість розрахунків результатів декількох УР і вибору з них найкращого.

9. Оптимізація ПУР, тобто застосування будь-якого моделювання найкращого рішення зі складу таких, які невідомі суб'єкту ПУР.

3.3. Взаємодія функцій менеджменту при адмініструванні управлінських рішень

Теоретично при адмініструванні управлінських рішень в управлінні підприємством використовуються всі функції менеджменту.

Звісно, що при можливості ухвалювати управлінські рішення завчасно, суб'єкт менеджменту використовує всі необхідні функції, в екстрених умовах – склад функцій менеджменту скорочується. Відзначимо, що функція органі-

зації тією чи іншою мірою здійснюється при всіх варіантах здійснення менеджменту, оскільки тільки в рамках організації визначається порядок взаємодії елементів виконавчої системи. При відсутності організаційного супроводу прийнятого управлінського рішення функція організації, як мінімум, проявляється у вигляді самоорганізації.

Приведемо в табл. 3.2 декілька варіантів умов ухвалення управлінського рішення й відповідні їм варіанти контуру взаємодіючих функцій менеджменту, показаних на рис. 3.2 [3].

Таблиця 3.2

Характеристика варіантів контуру функціональної взаємодії при адмініструванні управлінських рішень на підприємстві

Умови прийняття управлінського рішення	Варіант контуру прийняття управлінського рішення
Завчасне управління	Повний контур – 1
Управління в реальному режимі часу	Мотиваційно-організаційний контур – 2
Екстрене управління з акцентом на зацікавленість	Мотиваційний контур (із самоорганізацією виконавчої системи) – 3
Екстрене управління з акцентом на відповідальність	Контур самоорганізації – 4

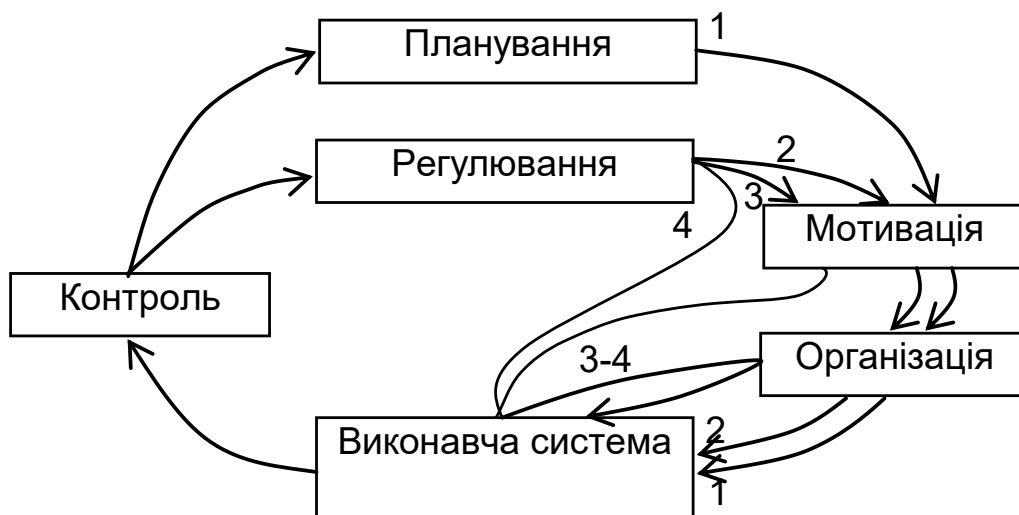


Рис. 3.2. Варіанти контуру взаємодії функцій менеджменту при адмініструванні управлінських рішень на підприємстві

Як бачимо, при можливості ухвалювати управлінські рішення завчасно суб'єкт менеджменту використовує всі необхідні функції, в екстрених умовах – склад функцій менеджменту скорочується. Приведемо в табл. 3.3 найбільш поширені форми адміністративного подання управлінських рішень.

Таблиця 3.3

Форми адміністративного подання управлінського рішення

Форма подання	Характеристика форми подання
Організаційні правила	Відображають діючий загальний порядок і традиції організації у вигляді набору пропонованих для виконання норм поведінки та діяльності
Завдання	Однобічне усне або документоване визначення мети або кінцевого результату
Вказівка, наказ	Однобічне усне або документоване роз'яснення в частині організації діяльності
Інструкція	Встановлює порядок і спосіб виконання певних дій
Положення	Набір правил та інструкцій, які регламентують склад елементів і порядок здійснення діяльності
Модель	Набір певних елементів і зв'язків, які відображають вибір учасників діяльності й організаційних відносин між ними
Протокол, акт	Двосторонні рішення, які відображають цілі діяльності й взаємно обумовлений порядок дій
Затверджений план	Відображає цілі й завдання діяльності, а також засоби, методи й час їх здійснення
Затверджений проект	Документоване рішення, яке найбільш повно відображає всі умови й порядок здійснення діяльності
Оферта (акцепт)	Однобічна вимога (або прийняття вимоги) до здійснення дій суб'єктами діяльності;

Управлінське рішення в системі адміністративного менеджменту підприємства є вираженням цілеспрямованої волі керуючого суб'єкта, який встановлює певні організаційні відносини між елементами діяльності.

Виникає питання, коли, чому і для кого приймається кожне чергове управлінське рішення?. Очевидно, що повинний бути мотив для прийняття й адміністрування кожного управлінського рішення.

Не вникаючи у суть і причину появи кожного управлінського рішення, признаємо, що мотив його ухвалення з'являється як відповідь на певні внут-

рішні потреби, зовнішні впливи, екстраординарні ситуації в діяльності підприємства та інше. Але все ж таки, саме визнання реальності настання *мотиву* прийняття та виконання кожного управлінського рішення є фактичним початком його формування і реалізації.

Отже, управлінське рішення виникає в логічному блоці вибору «так/ні» при переконаності суб'єкта управління в тому, що ухвалення рішення необхідне для коректування діяльності на досягнення поставленої мети. Двоконтурну структуру імпульсу мотивації прийняття управлінського рішення схематично показано на рис. 3.3.

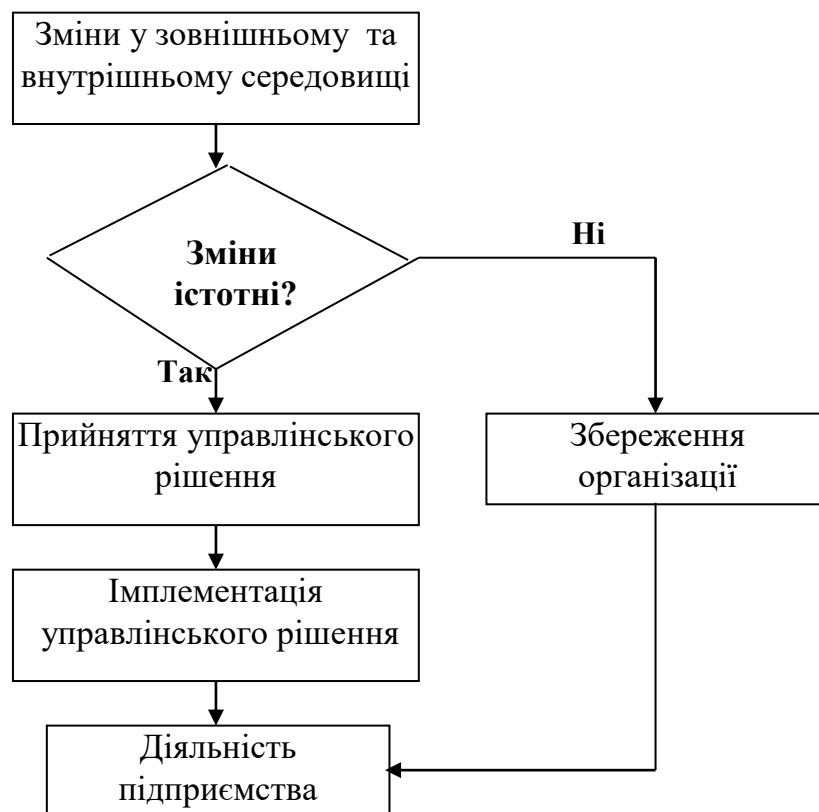


Рис. 3.3. Формування імпульсу ухвалення адміністративного рішення в системі адміністративного менеджменту

Форми адміністративної взаємодії в процесі реалізації управлінських рішень

Це питання є актуальним, оскільки адміністрування кожного управлінського рішення потребує певної взаємодії учасників управлінського процесу на підприємстві чи в організації.

Проаналізуємо найбільш уживані форми прояву управлінського впливу посадових осіб в процесі адміністрування управлінських рішень ***від найбільш повного використання всіх функцій управління до їх використання в урізаній формі.***

1. Сфера видання завдання (при необхідності – інформування й консультування виконавця), виконання його підлеглим і надання ним звіту з виконання, оцінювання його результатів керівником з правом матеріального і нематеріального заохочення, оцінювання й винесення, у разі недосконалого виконання або невиконання завдання, покарання відповідного мірі невиконання підлеглим завдання – віднесемо їх до загальної сфери адміністративного менеджменту (позначимо як «м»).

2. Прояви керівництва (як начальства), тобто видача завдання (при необхідності – інформування й консультування виконавця), виконання його підлеглим, надання ним звіту з виконання, оцінювання його результатів керівником без права заохочення та винесення покарання в межах колективу (позначимо як «к»).

3. Прояви керівництва як наставництва – інформування й консультування підлеглому стосовно виконання ним завдання, виданого керівною особою у межах колективу (позначимо через «н»).

4. Контактне інформування й консультування осіб поза колективом (як при наборі працівників на підприємство), або осіб, що належать до спільнот, створених за певними ознаками (пенсіонери, ветерани, власники майна та ін.) – позначимо як (конт).

5. Безконтактне інформування й консультування осіб поза колективом (як при наборі працівників на підприємство), або осіб, що належать до спільнот, створених за певними ознаками (пенсіонери, ветерани, власники майна та ін.) – позначимо як (без).

6. Безконтактне інформування й консультування населення з метою залучення, або впливу на нього, як у публічному управлінні і політичній діяльності – позначимо як (зал).

7. Нейтральний, без попередніх умов спілкування, наприклад, взаємні стосунки на правах представників сторін рівних господарських відносин – позначимо як (н).

Приведені в табл. 3.4 форми прояву взаємодії посадових осіб у процесі адміністрування управлінських рішень (у стовпцях 3-9 таблиці). Також відмітимо в стовпці 10 даної таблиці ті сфери адміністративного управління, до яких відносяться приведені приклади, а саме, це:

- адміністративний менеджмент (позначено як Ам);
- публічне управління (позначено як Пу);
- державне управління (позначено як Д);
- політичне управління (позначено як П).

Таблиця 3.4

Демонстрація форм взаємодії осіб у процесі адміністрування управлінських рішень на підприємстві, в організації

№	Приклад відносин	Форми взаємодії осіб							Сфера управління
		м	к	н	кон	без	зал	Н	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Майстер і робітник	х							Ам
2	Майстер і бригадир	х							Ам
3	Бригадир і член бригади		х	х					Ам
4	Директор і бухгалтер		х						Ам
5	Директор і головний інженер		х						Ам
6	Директор і навальник планового відділу	х							Ам
7	Головний інженер і головний механік	х							Ам
8	Менеджер з продажу і покупець							х	–
9	Бухгалтер і відряджений		х						Ам
10	Оператор АСУ і началь-	х							Ам

	ник відділу							
11	Фахівець Пенсійного фонду (ПФ) і пенсіонер				х	х		Пу
12	Начальник ПФ і начальник відділу ПФ	х						Ам
13	Голова правління громади і мешканець як відвідувач				х			Пу
14	Голова правління громади і мешканець громади					х		Пу
15	Начальник бюджетного відділу громади і відділ капітального будівництва		к					Ам
16	Директор фермерського господарства і постачальник молока						н	Ам
17	Музикальна група і глядач				х			Пу
18	Запрошення на роботу					х		Пу
19	Наказ про преміювання	х						Ам
20	Об'ява про збір на суботник					х		Ам, Пу
21	Викладач і студент			х				Пу
22	Візит громадянина до АТ «Теплокомуненерго»			х				Пу
23	Візит підприємства отримувача газу до Облгазу			х				Пу
24	Члени бригади				х			Ам
25	Розпорядження голови партії		х					П
26	Наказ Глави управління пенсійного фонду начальнику відділу	м						Ам
27	Звернення Уряду до населення						ж	П
28	Об'ява підприємства про набір працівників					д		Пу
29	Прийняття закону стосовно пенсій.						ж	Пу
30	Встановлення тарифів в сфері житлово-комунальних послуг (ЖКП)						ж	Пу

31	Рішення районної ради					д			Д
32	Звернення Ради територіальної громади до фермерів						ж		Пу
33	Наказ Голови Правління громади	м							Ам
34	Рішення Ради територіальної громади					д			Ам
35	Звернення Ради територіальної громади						ж		Пу
36	Рішення Кабінету Міністрів					д			Д
37	Звернення партії						ж		П
38	Указ президента					д			Д

Приведемо в табл. 3.5 узагальнені явлення щодо характерних рис різних видів управління, що здійснюються на підприємствах, в організаціях та установах.

Таблиця 3.5

Характерні риси різних видів управління, що здійснюються на підприємствах, в організаціях та установах

Форма управління	Загальні риси форми управління
Менеджмент (загальний)	Переважання менеджерських відносин у детермінованій безлічі учасників у вигляді колективів.
Адміністративне управління	Застосування менеджерських форм взаємодії всередині апарату управління будь-яких виробничих і невиробничих суб'єктів і широке застосування форм контактного і безконтактного інформування й консультування осіб поза колективами, у тому числі, як об'єднаних у певні спільноти, так і не об'єднаних.
Публічне управління	Переважання форм взаємодії у вигляді контактного і безконтактного впливу на населення: 1) у формах інформування в частині виконання норм законодавства і державного права; 2) у формах інформування й консультування населення, не організованого в спільноти, з метою впливу (політичного, наприклад)

Державне управління	Переважання форм адміністративного управління всередині органів державної влади і місцевого самоврядування; 2) інформування, консультування й контроль населення щодо виконання норм законодавства і державного права на принципах публічного управління
Політична діяльність	Переважання форм публічного управління стосовно населення з метою його залучення, або впливу на нього

Питання до самоконтролю засвоєння матеріалу до теми 3

1. Дайте власне уявлення управлінського рішення.
2. Що може стати причинами необхідності прийняття управлінського рішення?
3. Які види рішень ще можуть прийматися в системі менеджменту підприємств?
4. Чим породжується *імпульс* ухвалення адміністративного рішення
5. Хто може бути суб'єктом прийняття управлінського рішення?
6. Яка роль адміністративного менеджменту в доведенні управлінського рішення до виконання?
7. Якими можуть бути *керовані* і *некеровані* обставини прийняття управлінського рішення на підприємстві, в організації?
8. Якими можуть бути *внутрішні* і *зовнішні* обмеження прийняття управлінського рішення?
9. Якими способами обґрунтування прийняття управлінського рішення керуються в менеджменті?
10. Якими можуть бути *критерії* вибору рішення з декількох можливих?
11. Яку роль відіграють владні повноваження для здійснення управлінських рішень?
12. Яка категорія повноважень особи-учасника управління зобов'язує його виконувати розпорядження керівника?

13. Які форми взаємодії посадових осіб в менеджменті забезпечують доведення й виконання управлінського рішення?

14. Що у найбільшій мірі розрізняє управлінські рішення в адміністративному менеджменті на підприємстві, у публічному адміністрування, у державному управлінні, у політичній діяльності?

15. Яку роль відіграє Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП) в системі адміністрування на підприємствах?

Тема 4

ОРГАНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ, В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА УСТАНОВАХ

4.1. Основні принципи організації адміністративного менеджменту

Організаційна структура підприємства є по суті інструментом *поділу праці*, оскільки вона відображає порядок закріплення певних видів діяльності (по функціях, операціях, видах продукції або її частинам) за підрозділами підприємства та окремими виконавцями [3]. Це положення повністю стосується системи управління підприємством, у том числі, і адміністративного менеджменту, як складової частини загального менеджменту підприємств і організацій.

Функціоналізм організаційних структур адміністративного менеджменту. Поділ праці з управління діяльністю підприємства здійснюється у *формі організаційного відокремлення спеціалізованих підрозділів*, спрямованих на виконання:

або певних функцій (функціональних підрозділів);

або створення певного продукту (предметних підрозділів).

Отже, спостерігаємо функціональний і предметний принципи формування підрозділів підприємства як у управлінській так і виробничій сфері.

Функціональний принцип виділення підрозділів є історично первинним, оскільки під функцією в цьому випадку розуміється будь-яка «відносна

відособленість того або іншого виду діяльності» [3]. Ця відособленість може проявлятися у здійсненні окремих функцій менеджменту або стадій виготовлення продукції. Однак строге додержання функціональному принципу йшло б на шкоду іншим, що на практиці приводило б до значної роздробленості організаційної структури і що робило б керування підприємством досить складним і малоефективним.

Інший вид створення підрозділів – предметний – є альтернативою функціональному виду. При предметному виді підрозділи утворюються за принципом відокремлення певного виду продукції

Геометрія організаційних структур управління.

Утворені підрозділи розташовуються в горизонтальному й вертикальному напрямках, що формує певну геометрію організаційної структури.

Горизонтальний напрямок персоніфікує відокремлення підрозділів певної спеціалізації і встановлення між ними взаємодії:

для виробничих підрозділів – у вигляді кооперації;

для підрозділів системи керування – у вигляді координації.

Вертикальний напрямок виражає кілька видів регламентації:

субординацію (відносини керівництва – підпорядкування) – для підрозділів у системі керування підприємством;

входження нижчестоящого підрозділу у вищестоящий;

порядок напрямку керуючої інформації від вищого підрозділу й звітності для нижчестоящого підрозділу.

Таким чином, елементарний блок організаційної структури можна представити схематично на рис. 4.1.

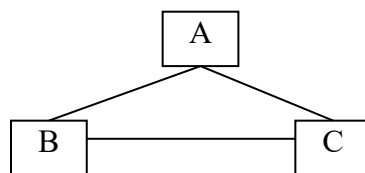


Рис. 4.1. Геометрія елементарного блоку організаційної структури

адміністративного менеджменту: А – керівник, або вище стоячий підрозділ; В,С – підлеглі, або підрозділи, що підпорядковані вище стоячому.

Ієрархія організаційних структур адміністративного менеджменту. Здійснення горизонтально-вертикальних взаємодій елементів організаційної структури ґрунтується на реалізації владних повноважень, атрибутом яких є формальне положення керівника або вищої організації, що вирішується за допомогою організаційної ієрархії (із грецького – священна влада) – принципу структурної організації багаторівневих систем, що полягає в упорядкуванні взаємодій між елементами вищого й нижчестоящого рівнів [150]. Виходячи із загального принципу єдиноначальності підрозділу (або особи) нижчестоящого рівня призначається тільки один підрозділ (або особа) вищого рівня, стосовно якого перший елемент перебуває в прямім або лінійнім підпорядкуванні.

Для організаційних структур адміністративного менеджменту притаманні два принципових види підпорядкування: пряме (або лінійне) та функціональне, що відображає схема на рис. 4.2, де лінійне підпорядкування позначено безперервною лінією на відміну від функціонального, відзначеного штриховою лінією.

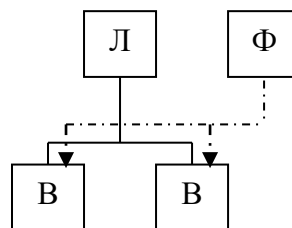


Рис. 4.2. Взаємодія лінійного й функціонального видів підпорядкування: В – виконавці; ЛК і ФК – лінійний і функціональний керівники.

Лінійне підпорядкування характеризується трьома можливостями: видачі завдання, права одержання звіту про його виконання і надання мотиваційного впливу.

Функціональне підпорядкування виконавця обмежується тільки одержанням завдання (нормативів, вимог) до ведення діяльності й наданням звіту. У частині мотивування або прийняття санкцій функціональний керівник має право передачі відповідних пропозицій лінійному керівникові для розгляду й ухвалення рішення під свою відповідальність.

Централізація функцій адміністративного менеджменту означає її здійснення в однієї ланці. Функції і види робіт, обсяг яких менше можливостей типового для підприємства підрозділу, легко централізуються як, наприклад, організація робіт по підготовці кадрів підприємства, що здійснюється одним відділом підготовки кадрів. Стандартним рішенням щодо централізації функції бухгалтерського обліку є наявність єдиної бухгалтерії.

Для функцій, трудомісткість виконання яких перевищує можливості типового підрозділу, або якщо зосереджувати їх в одному підрозділі неможливо чи недоцільно, неминуча децентралізація таких функцій. Так, практично неможливо сконцентрувати в єдиному відділі контрольну функцію, планування всіх сторін діяльності підприємства та ін.

Міру централізації-децентралізації здійснення функції адміністративного менеджменту можна оцінити, представивши пропорцію обсягів її виконання по підрозділах згідно із схемою на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Приклад розподілу виконання функцій управління за підрозділами підприємства:

ВГБ – відділ головної бухгалтерії; БЦ – бухгалтерія цеху; ВГТ – відділ головного технолога; ТБЦ – технологічне бюро цеху; ПЕВ – планово-економічний відділ; ПДВ – планово-диспетчерський відділ; БППВ – бюро планування підготовки виробництва; ПДБц – планово-диспетчерське бюро цеху

Звичайно, у більшій мірі централізуються на вищому рівні керівництва функції планування, узгодження, інтеграції, координації, тоді як функції організації діяльності, контролю, оперативного обліку виконуються децентралізовано в нижче розташованих підрозділах. Це пояснюється тим, що на більш високі рівні надходить узагальнена інформація, яка характеризує умови існування всієї системи, і тут ухвалюються рішення, які відносяться до системи в цілому, тоді як на нижніх рівнях використовується конкретна інформація, що охоплює лише окремі сторони функціонування системи.

При розвитку кризових явищ і пов'язаному із цим скороченням чисельності працівників різних рівнів керування, ліквідації підрозділів зміна міри централізації-децентралізації становить резерв збереження цілісної функціональної структури діяльності підприємства.

Норми керованості й делегування повноважень у адміністративному менеджменті.

Норми керованості (також норми підпорядкованості, або зони контролю) оцінюються кількістю людей, підлеглих одному керівникові. У самому загальному вигляді норми керованості, які склалися у промисловості приведено у табл. 4.1 [3].

Таблиця 4.1

Норми підпорядкованості в адміністративному менеджменті підприємств

Характер функцій виконавців	Норма підпорядкованості
1. Однакові функції	30 - 40
2. Різні, але однотипні функції	10 - 12
3. Різноміснотипні функції	5 - 6
4. Виконавці – представники вищого рівня керівництва	4 - 11
5. Виконавці – представники більш низьких рівнів керівництва	В 2-4 рази більше, чим у п. 4

У конкретних умовах підприємств складаються власні норми, що враховують особливості побудови організаційної структури. В умовах кризи здійснюється вивільнення працівників підрозділів при збереженні їх керівників, що приводить до зменшення зони контролю нижче нормативу і означає їхню неповну зайнятість при тому, що вище керівництво підприємств у кризових умовах перевантажене. Оскільки додаткове завантаження керівників вищого рівня практично неможливе, необхідне делегування частки їх функцій чи повноважень керівникам середньої ланки управління.

Загальні уявлення щодо організації адміністрування на підприємствах пов'язані з формами організаційних структур управління підприємств, серед яких найбільш визначеними і застосовуваними є приведені в наступному підрозділі.

4.2. Форми організаційних структур адміністративного менеджменту підприємств

Лінійна організаційна структура – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі, що схематично відображує рис. 4.4.

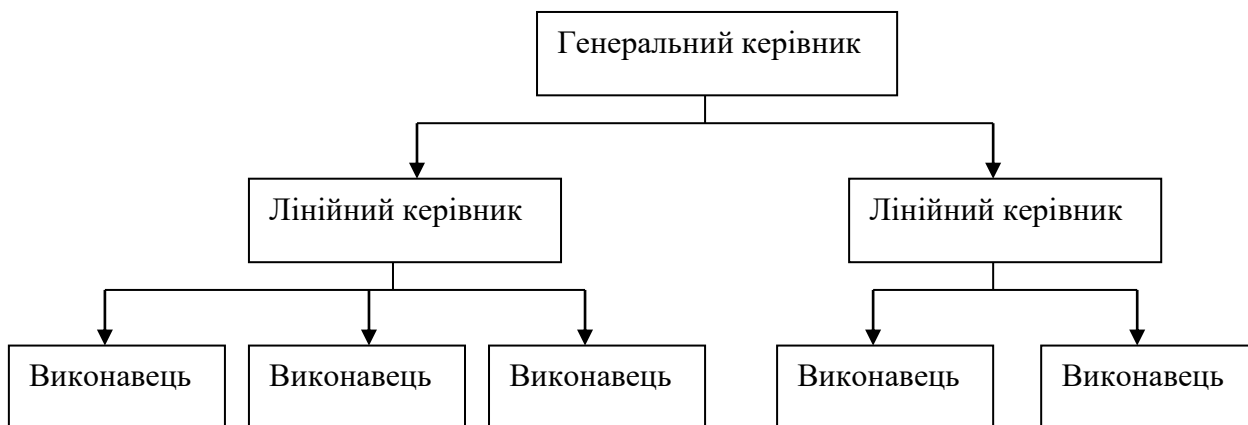


Рис. 4.4. Схема лінійної організаційної структури управління

Лінійно-штабна структура передбачає створення при лінійному керів-

ництві спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення (рис. 4.5). **Функціональна** організаційна структура управління також передбачає наявність штабів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень, тому кожен виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства. Хоча в чистому вигляді функціональна організаційна структура практично не існує, її вигляд відобразимо схемою на рис. 4.5.

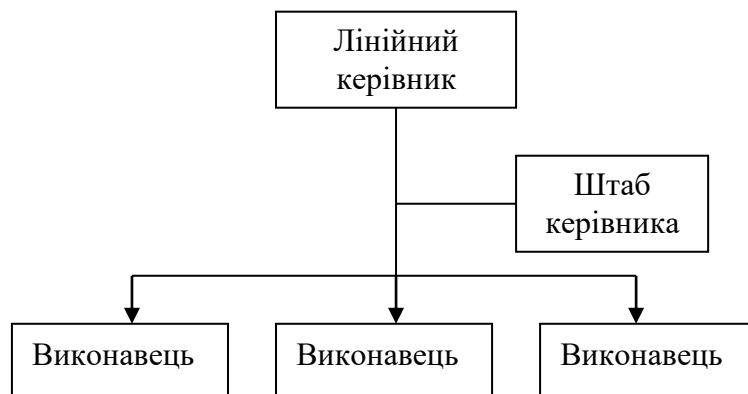


Рис. 4.5. Схема лінійно-штабної організаційної структури управління

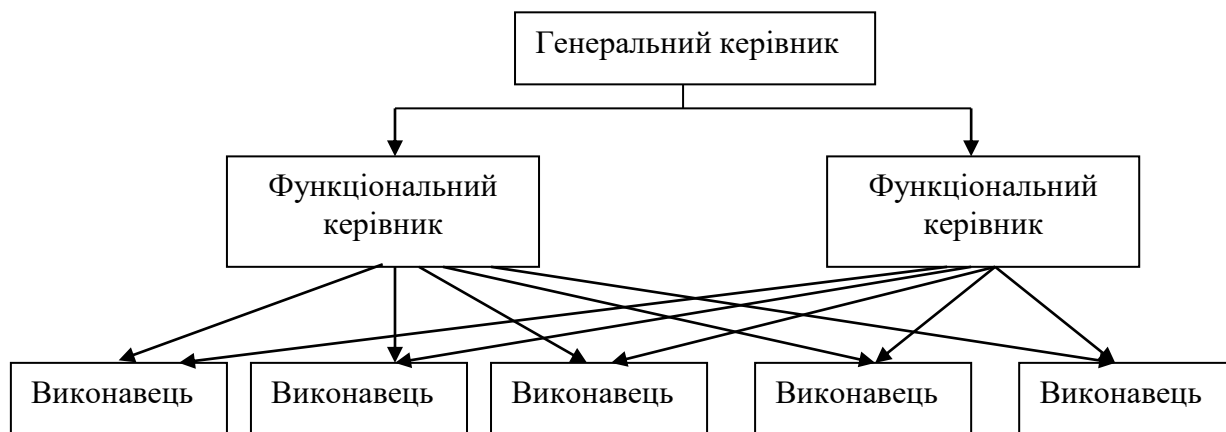


Рис. 4.6. Схема функціональної організаційної структури управління

Найбільш вживаними на більшості підприємств є лінійно-функціональні організаційні структури, які поєднують властивості структур лінійного і функціонального типів, принципова схема якої показана на рис. 4.7.

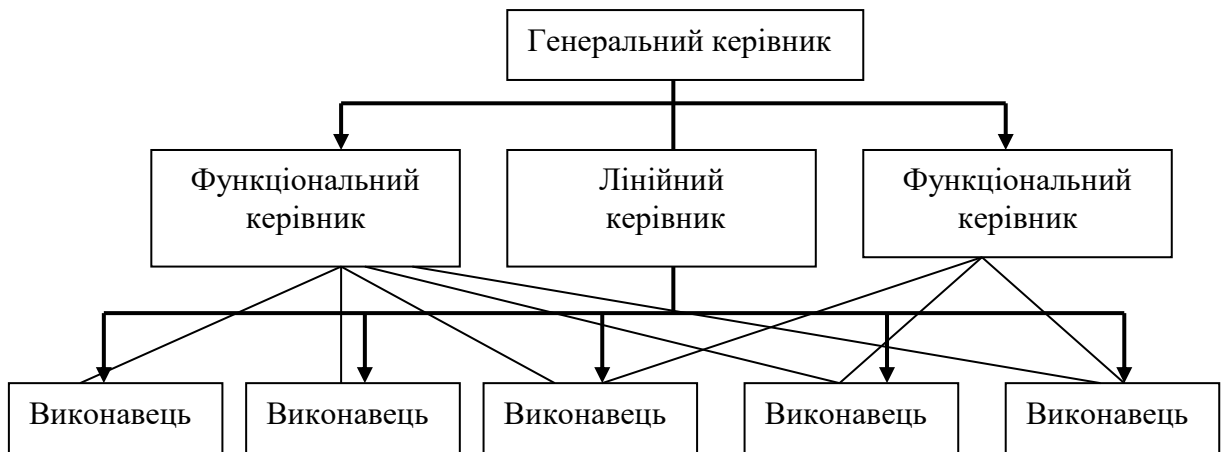


Рис. 4.7. Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління
Загалом вважається, що функціональна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління, а лінійна – кращі умови контролю виконання управлінських рішень.

Матричні організаційні структури управління характеризуються наявністю у складі підприємства цільових або проектних органів, відповідальних за вирішення певних завдань, які включають до свого складу фахівців інших підрозділів, та мають повноваження управляти діяльністю інших підрозділів з виконання поставлених цільових чи проектних задач. Матрична структура поєднує принципи функціональної та об'єктно-орієнтованої систем. Тут вертикальна, функціонально-орієнтована структура «пронизана» горизонтальною, об'єктно-орієнтованою, тобто перетинаються дві системи повноважень: "що" та "коли" – по горизонталі і "як" – по вертикалі. Матрична організаційна структура управління зумовлює також і певні недоліки, оскільки авторитетом і повноваженнями наділені два різних керівники: лінійний та матричний. Принципову схему матричної структури відображає схема на рис. 4.8.

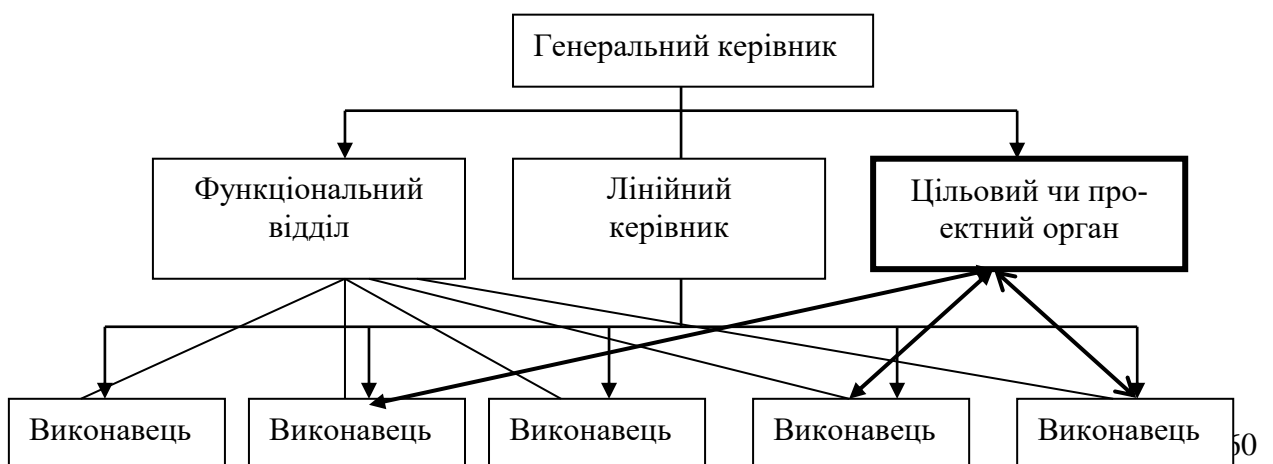


Рис. 4.8. Принципова схема матричної організаційної структури управління: тонкі стрілки – лінійне управління; тонкі лінії – функціональне управління; жирні стрілки – матричне управління.

Дивізійна організаційна структура управління відрізняється тим, що у складі підприємства створюються великі підрозділи, відповідальні за певні продукти, групи споживачів, або такі, що розташовані у різних місцях. Виникнення цієї структури пов'язане із поглибленням поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління займаються лише загальними питаннями, а решту своїх функцій делегують виробничими підрозділами, які мають свою власну структуру управління і можуть автономно працювати. Дивізіони у своєму складі можуть мати власні функціональні або штабні органи управління. Принципову схему дивізійної організаційної структури управління покажемо на рис. 4.9.

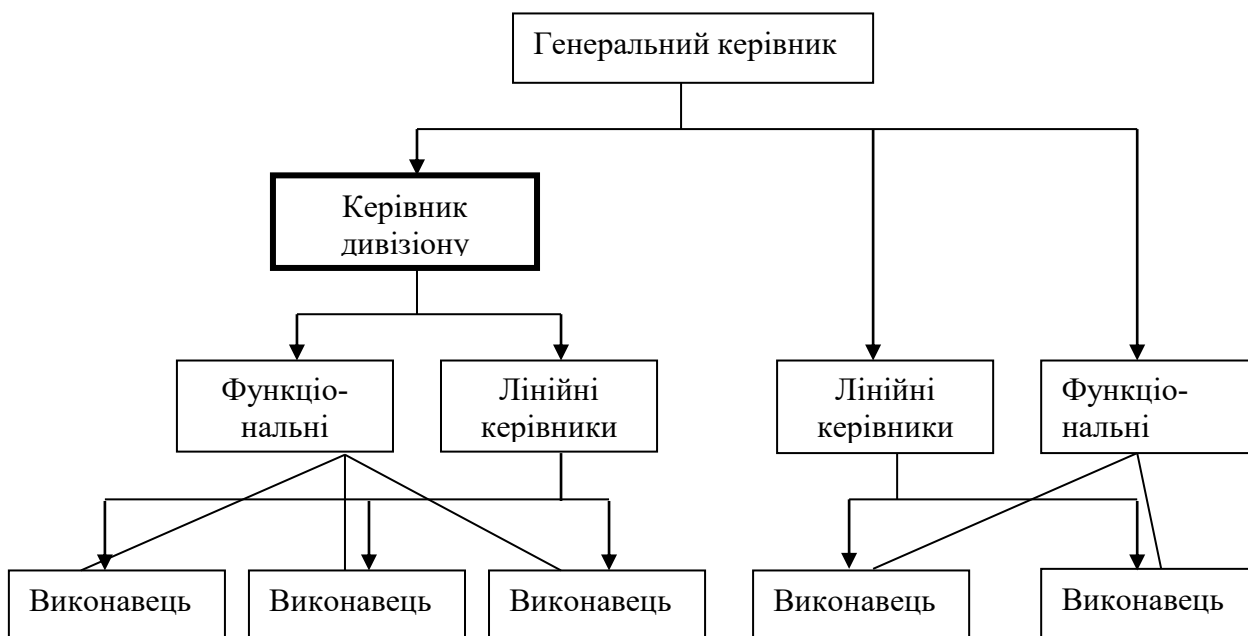


Рис. 4.9. Принципова схема дивізійної організаційної структури управління підприємством

Різноманіття видів виробничої структури та організаційної структури управління підприємством ставлять перед його керівництвом наступні за-

вдання:

1) моніторинг стану організаційної структури та її відповідності умовам функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, параметри якого мають властивість змінюватися;

2) виявлення недоліків існуючої організаційної структури підприємства;

3) розробки пропозицій щодо приведення діючої організаційної структури підприємства у відповідність до змінених умов його функціонування та втілення їх у дійсності.

Вирішення перелічених завдань потребує використовувати принципіальні підходи стосовно розробки організаційних структур підприємств та встановлення актуальних напрямків їх вдосконалення.

4.3. Делегування повноважень як необхідний механізм адміністративного менеджменту

Делегування повноважень є *неминучим базовим механізмом адміністративного менеджменту*, в основі якого лежить сам акт передачі управлінського рішення підлеглому на здійснення певної потрібної дії.

У загальному сенсі делегування повноважень означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Безумовно, делегування повноважень не означає передача виконавцю віх прав на будь-які дії, а лише надають *обмежене право* підлеглому використовувати певні ресурси організації і направляти свої зусилля та зусилля інших учасників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду.

Класична роль делегування полягає в тому, що керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які повинні бути виконані для досягнення мети організації.

До числа основних принципів раціонального делегування в адміністративному менеджменті відносяться:

єдиноначальність – підлеглий отримує завдання і відповідає за їх виконання перед одним начальником;

відповідність – склад завдань повинен відповідати характеру повноважень співробітника;

координація – склад повноважень повинен динамічно коригуватися відповідно до новими завданнями співробітника;

достатність – масштаби відповідальності не повинні перевищувати індивідуальні можливості співробітника;

вмотивованість – розширення відповідальності має мотивуватися підвищенням оплати праці, впливу та лідерства.

Ефективність делегування повноважень залежить від ступеня досягнення балансу трьох складових повноважень: обов'язків, прав і відповідальності. Вимоги до балансуванню співвідношення даних елементів повноважень містяться в їх формулюваннях, наведених у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Визначення елементів повноважень посадових осіб в адміністративному менеджменті підприємств і організацій [150]

Елемент повноважень	Визначення елемента повноважень у відповідності до вимоги їх балансування
Обов'язок	Властивість персоналу або окремого працівника проявляти організаційне відношення до інших елементів діяльності у відповідності до організаційної чи правової норми, регламентованої цільовою програмою, затвердженим планом, посадовою інструкцією, наказом або розпорядженням керівника
Право	Можливість персоналу або окремого працівника здійснювати організаційну діяльність в межах регламентованих нормативними актами властивостей
Відповідальність	Властивість кожного працівника перетерплювати обумовлені правовою нормою або іншим нормативним актом несприятливі наслідки невиконання або неналежного виконання своїх організаційних обов'язків у рамках своїх регламентованих прав

Визначені елементи повноважень як раз і відіграють суть можливостей, за межі яких підлегла особа, виконавець управлінського рішення не може вийти при будь-якому розвитку подій впродовж виконання поставленого завдання.

У цілому, розглянуті в даній темі питання організації адміністративного менеджменту на підприємствах і в організаціях формують той основний каркас, на якому базується сучасне адміністрування управлінських рішень, розкриваючи роль адміністрування як складової загального менеджменту, але підкреслюючи його певну автономність.

4.4. Організація управління персоналом адміністративного апарату підприємства

Управління персоналом в систем адміністративного менеджменту є складовою загальної системи управління персоналом підприємства. Головні завдання політики у сфері управління персоналом адміністративного апарату керівництва підприємством полягають у додержанні правових норм і правил раціональної організації стосовно наступних питань:

класифікація посад співробітників адміністративного апарату;

правового статусу тих робітників, які цього потребують (робітники бухгалтерської служби, служби охорони праці та ін.);

професійного підбору кадрів для роботи в адміністративному апараті підприємства і формування необхідного резерву;

матеріального та соціально-побутового забезпечення адміністративних службовців;

оцінювання адміністративного персоналу, визначення його компетенції, критеріїв оцінювання та атестування робітників;

визначення вимог щодо етики співпрацівників адміністративного апарату підприємства;

відповідальності адміністративних робітників за порушення законодавства, статуту підприємства чи встановлених норм і правил.

Управління персоналом адміністративних служб підприємства має метою:

як підвищення ефективності функціонування адміністрації підприємства в аспекті виконання покладених на її завдань;

так і підвищення внеску адміністративного апарату в досягнення загальних планів та задач підприємства.

Управління персоналом адміністративного апарату підприємства, організації здійснюється якби в двох аспектах: функціональному і організаційному, як це демонструють дані табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Двохаспектний підхід до управління персоналом адміністративних служб підприємств

Функціональний аспект –	Організаційний аспект –
Визначення загальної кадрової стратегії; планування потреб організації в персоналі; залучення, відбір та оцінка персоналу; створення кадрового резерву; проф-орієнтація та адаптація, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; створення системи просування по службі (управління кар'єрою); вивільнення персоналу; організація робіт, функціональних та технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, створення належних умов праці; управління витратами на персонал.	Визначення змісту робіт на кожному робочому місці; принципів та чіткої системи оплати праці; сприяння покращанню умов праці; проведення оперативного контролю за роботою персоналу; здійснення короткострокового планування професійно-кваліфікаційного зростання персоналу

При визначенні основних положень щодо діяльності адміністрацій підприємств слід враховувати, що деякі підрозділи і категорії працівників працюють в адміністративному апараті підприємств на засадах, визначених Державною політикою України у сфері державної служби. До таких категорій на підприємстві зазвичай належать:

керівники підприємств, що укладають контракт з державними установами-власниками чи співвласниками підприємств;

керівники підрозділів підприємств, які відповідають за додержання норм трудового законодавства;

працівники головної бухгалтерії та її підрозділів;

працівники, що мають матеріальну відповідальність;
співробітники служб забезпечення та контролю безпеки праці;
працівники служб охорони та підтримки безпеки підприємства;
працівники фінансових підрозділів стосовно правил та норм співробітництва з банківськими установами тощо.

Деякі положення стосовно роботи перелічених та інших категорій працівників визначаються з урахуванням законодавства, яке визначається актами Верховної Ради, Кабінету міністрів України, окремих міністерств та відомств. Виконання своїх зобов'язань здійснюється працівниками адміністративного апарату виключно під відповідальність, що визначається загальноправовими нормами, Адміністративним, Карним, Процесуальним та іншими Кодексами України.

Основним напрямом політики керівництва підприємства в сфері роботи адміністративних служб є визначення основних цілей, завдань та принципів їх функціонування, забезпечення їх ефективної роботи відповідно до своєї компетенції.

Основні принципи функціонування адміністративних служб підприємства:

додержання демократизму і законності;
гуманізму і соціальної справедливості;
пріоритету прав людини і громадянина;
професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни;
дотримання прав та законних інтересів підрозділів підприємств та окремих працівників.

У відповідності до діючого законодавства на підприємстві чітко визначаються основні категорії, що застосовуються в сфері адміністративного управління.

Основною категорією в сфері управління персоналом адміністративних служб є *посада* – визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця адміністративної служби (органу управління) підприємства, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Основними критеріями класифікації посад, які встановлюються в адміністративному апараті підприємства визначаються його керівництвом у суворому додержанні вимог діючого законодавства.

Правовий статус адміністративного працівника підприємства складають його права, обов'язки й дисциплінарна відповідальність, а також обмеження, пов'язані з прийняттям на роботу до адміністративної служби.

Основні обов'язки працівників адміністративних служб підприємств: додержання Конституції України та інших актів законодавства України; забезпечення ефективної роботи та виконання завдань адміністративних органів відповідно до їх компетенції;

недопущення порушень прав і свобод працівників підприємств;

безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень керівництва підприємства чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;

збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків працівника адміністративної 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 в роботі.

Працівник адміністративного апарату повинен діяти в межах своїх повноважень. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, адміністративний співпрацівник зобов'язаний невідкладно в письмовій

формі доповіді про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу.

Працівники адміністративних служб підприємства *мають право*:

користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і законами України;

брати участь у розгляді питань і прийнятті в межах своїх повноважень рішень;

одержувати від державних органів, підприємств, установ і організацій, органів місцевого та регіонального самоврядування необхідну інформацію з питань, що належать до їх компетенції;

на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і підлеглих;

вимагати затвердження керівником чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою працівника адміністративного органу;

на оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу, в разі, якщо він йому присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи;

безперешкодно ознайомлюватись з матеріалами, що стосуються виконання ним адміністративних зобов'язань, в необхідних випадках давати особисті пояснення;

на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії;

вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних, на думку працівника, звинувачень або підозри;

на здорові, безпечні і належні для високопродуктивної роботи умови праці;

на соціальний і правовий захист відповідно до його статусу;

захищати свої законні права та інтереси у вищестоячих державних органах та у судовому порядку.

Конкретні *обов'язки та права* адміністративних працівників визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик і відображаються у посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються керівництвом підприємства.

Обмеження, пов'язані з прийняттям на службу до адміністративної роботи полягає в тому, що не можуть бути обраними або призначеними на посаду в адміністративному органі підприємства особи, які:

визнані у встановленому порядку недієздатними;

мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади;

у разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками;

в інших випадках, встановлених законами України.

Дисциплінарні стягнення застосовуються до працівників адміністративної служби за невиконання чи неналежне виконання ним службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних з проходженням служби в адміністративному органі, а також за вчинок, який порочить його як працівника адміністративного апарату або дискредитує той орган, в якому він працює.

До адміністративних працівників, крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, можуть застосовуватися такі заходи дисциплінарного впливу як: 1) попередження про неповну службову відповідність;

2) затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду.

4.5. Лідерство в системі адміністративного менеджменту

Незважаючи на те, що компетентність керівництва є головним компонентом ефективного управління, *лідерство* належить до факторів, які також

мають важливе значення для ефективного функціонування адміністративного менеджменту будь-якого підприємства або організації.

Не завжди ефективне керівництво досягається із визнанням керівника як певного лідера. Більш того, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керуючими. Ефективність лідера зазвичай оцінюється з точки зору впливу не тільки на формально підлеглі підрозділи, а й на окремих осіб і на неформальні групи у складі адміністративного апарату підприємства.

Фахівці встановлюють наступне відмінність між *управлінням* і *лідерством*:

1) управління, як розумовий і фізичний процес, призводить до того, що підлеглі виконують запропоновані або офіційні доручення і вирішують певні завдання;

2) лідерство ж є процесом, за допомогою якого одна особа показує вплив на членів неформальної групи, домагається неформальним шляхом виконання підлеглими своїх завдань.

Керуючими стають на чолі організації в результаті дії формальної організації або делегування повноважень. Лідером же стають не з волі організації, хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень.

Для менеджменту першорядний інтерес представляє керівник організації як людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Готовність багатьох людей брати на себе ініціативу, виконувати функції лідера, виявляючи проблеми на своєму рівні і вирішуючи їх, визначається як найважливіша умова життєздатності організації, а також суспільства в цілому.

Проблема лідерства понад 40 років активно вивчається в різних країнах. Найбільш активні дослідження проводилися і проводяться в США, де практично виникла теорія лідерства. Налічуються більше 5000 незалежних

досліджень у цій області. Дослідники визначають лідерство відповідно до власних уявлень про нього і виходячи з того, що їх найбільше цікавить у цьому феномені.

Лідерство визначається в термінах лідерської поведінки, рольових відносин, впливу на постановку цілей та він.

Лідерство розглядається як процес і як властивість.

Лідерство як *процес* передбачає наявність впливу. Це неформальний вплив на членів групи з метою управління та координації її дій для досягнення цілей.

Виходячи з цього, широке розуміння лідерство включає:

вплив на постановку цілей і визначення стратегії розвитку;

вплив узгодженої поведінки на досягнення цілей;

вплив на групову підтримку;

вплив на організаційну культуру.

З позиції процесу лідерство вважається найбільш прийнятним як поняття до менеджменту.

Як *властивість* лідерство являє собою набір характеристик або систем якостей, що належать тим, хто здійснює не примусове вплив.

До найбільш істотних з них відносяться наступні:

1. Фізична і емоційна витривалість. Лідерство - це важка робота, тому лідер повинен володіти витривалістю значно вище середнього.

2. Розуміння призначення організації та напрямки її діяльності. Лідер повинен мати цілі і надихати інших на їх досягнення.

3. Ентузіазм. Хороші лідери часто вважаються «одержимими». Їх ентузіазм так чи інакше трансформується в планування і вплив.

4. Дружелюбність і прихильність. Лідерам необхідно, щоб їм симпатизували підлеглі, якщо вони хочуть впливати на останніх.

5. Професіоналізм, особиста ерудиція, знання і вміння вирішувати проблеми викликають прихильність до лідера з боку підлеглих.

6. Порядність, бо лідери повинні заслуговувати довіру.

7. Лідерство – це здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

У теорії лідерства виділяють різні види даної категорії управління. Лідерство класифікують як формальне і неформальне:

формальні лідери є керівники організацій, які можуть одночасно бути неформальними лідерами чи не бути такими;

неформальні лідери – це люди, які не пов'язані з можливістю застосування сили, примусу, тиску, обумовленим становищем в організації (посада, статус) або офіційними, формальними повноваженнями.

Залежно від мікро- і макро- рівнів управління лідерство розрізняють як мікролідерство (мікролідер) і макролідерство (макролідер).

Мікролідер функціонує у внутрішньому середовищі організації, він зосереджений на вирішенні поточних питань, його управління реактивно і ситуативно. Макролідер орієнтований на майбутнє, зовнішнє середовище, побудову відносин між людьми всередині організації за допомогою створення організаційної культури.

У теорії лідерства виділяють чотири основні підходи, які пояснюють, що робить лідера ефективним:

підхід з позиції особистих якостей (теорія рис);

підхід з позиції влади і впливу;

поведінковий підхід;

ситуаційний підхід.

Підхід з позиції особистих якостей до дослідження лідерства відноситься до ранніх підходів, який ставив за мету виявити властивості як особистісні характеристики ефективних керівників. В основі особистісної теорії лідерства (теорія «Великих людей»), кращі керівники володіють певним набором загальних для всіх особистих якостей. Виходячи з цієї теорії, якщо ці якості могли бути виявлені, то ці люди могли б навчитися виховувати в собі і тим самим ставати ефективними керівниками. До деяких з цих рис відносяться – рівень інтелекту і знання, вражаюча зовнішність, здоровий глузд, ініціа-

тивність, соціальну і економічну освіту, впевненість у собі, здатність до аналізу та вирішення комплексних проблем та ін.

Підхід з позиції влади і впливу визначає ефективність лідерства в термінах владних повноважень, типів влади. Влада важлива не тільки в плані впливу на підлеглих, а й впливу на партнерів, клієнтів, зовнішніх керівників, постачальників тощо. Ефективний лідер майстерно використовує владу позиції (посада, рівень ієрархії), так і особисту владу. У кожному конкретному випадку він використовує той її вид, який дозволяє до мінімуму скоротити статусні відмінності і уникнути небезпеки зіткнення із стійкою самооцінкою підлеглих, тобто владні повноваження реалізуються «м'яко».

Теоретичні підходи до визначення лідерства можна виразити схемою на рис. 4.10.

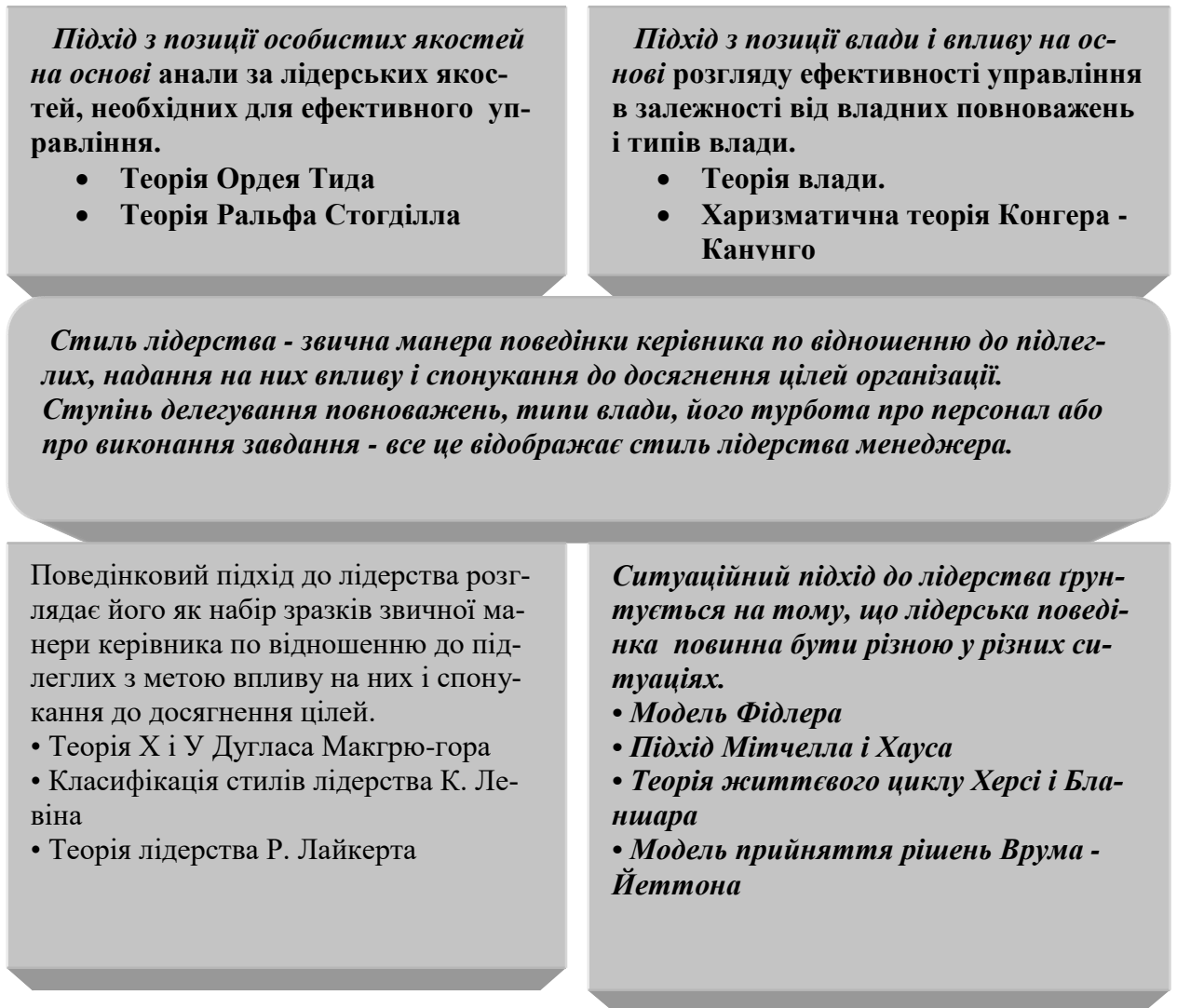


Рис. 4.10. Теоретичні підходи до визначення лідерства в адміністративному менеджменті

Важливим питанням, що розглядаються в рамках цього підходу, є питання про межі влади, яким повинен володіти керівник. Наприклад, в умовах безробіття і відсутності будь-яких захищаних прав працюючих організації, межі влади лідера можуть бути значно розширені.

Сполучною ланкою, що з'єднує теорію влади та поведінковий підхід, є дослідження тактики впливу, що використовується керівником. До таких тактик впливу належать:

- раціоналізація спонукань;
- розподіл прибутку;

експлуатація привабливості;
звернення до авторитету;
консультації.

Харизматична теорія лідерства ґрунтується на розгляді харизми лідера.

До харизматичних характеристик лідера відносять:

впевненість у собі;

яскраво виражені управлінські навички;

здібності (інтелект, пам'ять, увага);

соціальна чутливість і здатність зрозуміти переживання іншого, необхідні для розуміння потреб і цінностей послідовників.

Поведінковий підхід передбачає вивчення того, що лідери і керівники роблять насправді. Головна мета цього підходу полягає в тому, що якщо існують специфічні особливості поведінки лідера, що забезпечує його успішність, отже, ми можемо навчати лідерству, створювати спеціальні програми, які дозволять сформувати ефективні моделі поведінки лідера.

Важливим внеском поведінкового підходу в теорію лідерства є те, що він дозволяє провести аналіз і порівняти класифікацію стилю керівництва, тобто як керівник веде себе зі своїми підлеглими.

Очевидно, що лідерство як категорія відіграє більш суттєву роль саме в діяльності підприємств і організацій у виробничій, торгівельній чи іншій бізнесовій сфері, де від лідера залежить вибір напрямку діяльності організації, надійних партнерів, забезпечення сталого становища на ринках збуту власної продукції та послуг.

Питання до самоконтролю засвоєння матеріалу до теми 4

1. Яке значення має «організація» як функцій менеджменту для ефективного функціонування адміністративного менеджменту на підприємстві, в організації?

2. Яке співвідношення між організаційною діяльністю на підприємстві в цілому та адміністративним менеджментом можна визначити за принципом сполучення й поділу загального об'єкта впливу?
3. Які організаційні передумови необхідні для прийняття і реалізації управлінського рішення?.
4. Перелічити складові контуру функціональної взаємодії при адміністративному менеджменті.
5. Перелічити форми організації подання управлінських рішень на підприємстві.
6. Що стає імпульсом ухвалення управлінського рішення в системі адміністративного менеджменту?
7. Що означають норми керованості й делегування повноважень у адміністративному менеджменті?
8. Дайте трактування поняттю «організаційна структура управління».
9. Яким чином організаційна структура управління стає інструментом поділу праці на підприємстві?
10. Що означає термін «ієрархія» і який його зміст при формуванні організаційних структур управління підприємствами?
11. В чому переваги і недоліки лінійних організаційних структур управління підприємствами?
12. Чому функціональні структури управління в чистому вигляді не застосовуються в практиці підприємств?
13. Чим характеризуються матричні та дивізіональні організаційні структури управління?
14. Яку роль в управління відіграє принцип *делегування повноважень*?
15. Чи можлива управлінська діяльність взагалі без делегування повноважень?
16. Які принципи діють при здійсненні делегування повноважень у системі адміністративного менеджменту?

17. В чому полягає принцип єдиного начальства в менеджменті?
18. Чим функціональне підпорядкування відрізняється від прямого (лінійного)?
19. Якими елементами визначаються повноваження в системі адміністративного менеджменту?
20. Охарактеризуйте принцип збалансованості обов'язків, прав та відповідальності робітника в системі адміністративного менеджменту.
21. Які два характерні аспекти управління персоналом притаманні адміністративному менеджменту?
22. Які принципи притаманні функціонуванню адміністративних служб підприємства і в чому їх недолік?
23. У чому розрізняються управління і лідерство?
24. У яких аспектах розглядається лідерство?
25. Що таке лідерство в адміністративному управлінні?
26. Які основні підходи існують для визначення лідерства?
27. Що таке «неформальна» група?
28. Як класифікують типи лідерства?
29. Охарактеризуйте лідера з позиції особистих якостей.
30. Розкрийте лідерство з позицій влади і впливу.
31. Що таке «стиль управління»?
32. Які Ви знаєте типи стилів управління?
33. Чим відрізняються демократичний і автократичний стилі управління?
34. Чим відрізняються і чим схожі ліберальний стиль та стиль потурання в управлінні?

Тема 5

ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ І УСТАНОВАХ

5.1. Загальні особливості адміністрування в публічних організаціях

і установах

Адміністрування в публічних організаціях і установах є найвищою концентрацією методів адміністративного менеджменту підприємств і організацій такою, що для підготовки фахівців для цієї сфери роботи має місце особлива спеціальність 281 Публічне управління і адміністрування. Відповідно за цією спеціальністю ведеться підготовка для фахівців для адміністрування в державних органах за спеціальними програмами, наприклад, «Державне управління і місцеве самоврядування», у межах цієї спеціальності.

Задача ознайомлення з особливостями адміністрування в публічній сфері для менеджерів спеціальності 073 полягає в тому, що б ще краще відтінити особливості адміністрування як специфічного фахового виду діяльності з управління підприємствами і організаціями.

При будь-якому уявленні особливостей *публічного адміністрування* або *державного управління*, ці два види адміністрування все ж таки залишаються часткою загальної *управлінської діяльності*, як сукупності навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

Управлінська діяльність вирізняється від всіх інших тим, що вона проявляється, перш за все, виробленням, прийняттям та практичною реалізацією управлінських рішень.

Управлінська діяльність завжди виступає колективістською, але:

– на підприємствах і в організаціях вона здійснюється в обмеженому колективі працівників та кандидатів на отримання статусу працівника;

– у публічних організаціях управлінська діяльність здійснюється не лише з колективами самих учасників, але й з відкритими аудиторіями за межами установи – з колективом людей в інших органах по вертикалі й по горизонталі, а також з людьми, не об'єднаними ніякими організаційними зв'язками;

– у органах державної влади та місцевого самоврядування управлінська діяльність здійснюється в колективі певного органу державної влади чи ор-

гану місцевого самоврядування та одночасно передбачає взаємодію з населенням країни, колективом людей в інших органах по вертикалі й по горизонталі.

З урахуванням вказаних особливостей і розвиваються три гілки адміністрування у вигляді:

- адміністративного менеджменту підприємств і організацій;
- публічного адміністрування;
- державного управління.

Відмітимо спільні прояви публічного адміністрування і державного управління, які розрізняються лише цілями і деякими формами їх функціонування, які з'являються завдяки різному статусу об'єкту управління:

– для державного управління об'єктом виступають всі органи державної влади і місцевого самоврядування, а також все населення України, як особисто, так і згруповане у формі будь-яких організацій та установ, маючих українську юрисдикцію;

– об'єктом же адміністративного менеджменту підприємств і організацій є колективи їх працівників, іноді – члени їхніх сімей

Отже, просумуємо особливі риси державного управління (та публічного адміністрування), які відтіняють їх від адміністративного менеджменту [4].

1. Особливістю *державної (публічної) управлінської* діяльності є їх юридична здатність, тобто повна поєднання цілей діяльності із системою діючих державних актів та публічно визнаних норм.

2. Публічне управління – це система, яка у відношенні об'єкту управління використовує декілька мов (законодавчої, виконавчої, судової влади) та взаємопов'язаний комплекс різних моделей управління, тому система публічного управління може бути ідентифікована як складна, або як надскладна.

3. Ієрархія системи публічного управління здебільшого будується за адміністративно-територіальним поділом: держава – область – район – місто – район у місті, або за виконавчою гілкою влади: Кабінет міністрів України –

центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ): міністерства, державні комітети – місцеві державні адміністрації – територіальні представництва ЦОВВ.

4. Суб'єкт управління може бути представлений органом виконавчої влади, установою, підрозділом апарату управління чи посадовою особою, які виробляють і ухвалюють державно-управлінські рішення щодо здійснення керуючого впливу на підпорядковані об'єкти управління, або регулювання певних процесів відносин у різних сферах суспільної життєдіяльності.

5. Об'єкт управління – це суспільство в цілому, адміністративно- територіальні утворення, процеси, відносини у різних галузях, сферах діяльності, організації, колективи, окрема людина, на які спрямована направляюча, організуюча та контролююча діяльність відповідних суб'єктів управління.

6. Управлінське рішення та цілей в Державному управлінні – це обгрунтований і вибраний державними органами (посадовими особами) цілеспрямований вплив на суспільну систему (керовані об'єкти), який відображає владну волю держави, набуває офіційно вираженої форми, закріплюється в державних документах, прийнятих державним органом або посадовою особою в межах наданих повноважень з метою визначення і реалізації державної політики, державних цілей, стратегії їх досягнення, організації державної влади, вирішення проблем суспільної життєдіяльності, державного рівня.

7. Вироблення управлінського рішення в публічному управлінні – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Воно є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на досягнення наперед визначеної цілі в певній фактичній чи запроєктованій ситуації.

Процес вироблення управлінського рішення передбачає:

- розгляд керованого об'єкта як системи;
- віднесення проблеми, що розглядається, до компетенції окремого рівня управління, який виступає складовою загальної системи управління;
- локалізацію ситуації в межах системи, що розглядається;

– типізацію процесу прийняття рішень (з окресленням у ньому загального для вирішення завдань у рамках досліджуваної системи).

8. Вибір цілі управлінського рішення базується на аналізі стану керованої системи, виявлення тенденції її розвитку і бажаного стану в майбутньому. Намічену ціль порівнюють і погоджують з цілями розвитку інших об'єктів управління, які реалізуються різними суб'єктами управління у вертикальному і горизонтальному плані. При цьому встановлюють, наскільки дана ціль відповідає досягненню цілей вищого порядку.

9. Для оцінювання ситуації і підготовки рішення орган управління має бути забезпечений повною і своєчасною інформацією. Зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень. Зворотній зв'язок дає змогу коригувати помилки і відхилення, регулювати управлінські процеси.

10. Процес прийняття і реалізації управлінського рішення охоплює: прийняття рішення (вибір одного найбільш ефективного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення. Основними складовими такого комплексу є: правове, інформаційне, документальне, організаційне, технічне, психологічне, консультативно-дорадче забезпечення.

11. Правове забезпечення передбачає всебічне використання засобів і форм юридичного впливу на суб'єкт і об'єкт управління з метою забезпечення високої якості підготовки і реалізації управлінського рішення і включає: вироблення довготривалих або одночасно локальних нормативних актів, що регулюють функціональні і правові відносини підлеглості та відповідальності у процесі вироблення і реалізації рішення; підготовку пропозиції про зміну чинних чи застарілих і фактично таких, що втратили силу нормативних актів, які стримують якісне вирішення проблеми; укладання необхідних угод з різними організаціями, які залучаються до розробки і реалізації рішень; документальне оформлення результатів реалізації рішень.

12. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного рішення охоплює комплекс робіт зі збирання, обробки та аналізу інформації, що використовується у процесі управління. До основних змістовних компонентів інформаційно-аналітичного забезпечення належать: аналіз, моделювання, експертиза, прогнозування, діагностика, інформаційно-аналітичний моніторинг. У цьому контексті в державному управлінні все більше використовуються такі технології, як адміністративний аудит та контролінг.

13. Організаційне забезпечення охоплює сукупність організаційно-нормативних актів, технологічних норм, стандартів управління організаційно-розпорядчого, техніко-економічного, соціально-психологічного аспектів, типових проектів організації процесу управління та інші розробки і матеріали, що сприяють чіткому і якісному впровадженню конкретної технології й організації заключного етапу процесу управління.

14. Метою психологічного забезпечення є створення такого ділового клімату, психологічної атмосфери, які б стимулювали всіх учасників процесу вироблення і реалізації рішення до творчої, активної і цілеспрямованої діяльності. Консультативно-договірне забезпечення покликане організувати надання допомоги керівникові, колегіальному органу управління у сприйнятті поставленої на розв'язання проблеми і у визначенні ефективних шляхів її вирішення, виборі оптимальних рішень.

15. Процесу спеціалізації управлінської праці притаманний постійний характер, він здійснюється безперервно, але на певних етапах суспільного розвитку може відбуватись більш швидкими темпами або уповільненими. В умовах широкомасштабного реформування, яке здійснюється в цей період і охоплює більшою чи меншою мірою всі галузі, сфери, процеси суспільної життєдіяльності, суттєві зміни відбуваються і у розподілі управлінської праці, що в реальній дійсності супроводжується як виникненням нових функцій державно-управлінської діяльності, так і радикальними змінами конкретних завдань, що мають виконуватись працівниками органів влади по традиційним видам функцій управління. Для своєчасного реагування на такі зміни, відс-

теження оновлення загального складу функцій управління необхідно володіти знаннями щодо їх класифікації і взаємозв'язку в управлінні керованими об'єктами, здійсненні регулюючого впливу на процеси суспільного розвитку.

16. Форми публічного адміністрування – це уніфіковані за зовнішніми ознаками формалізовані види конкретних результатів діяльності органів публічного управління, їх підрозділів та посадових осіб, які створюють організаційно-правове забезпечення досягнення поставленої мети. В залежності від статусу і компетенції органу влади чинним законодавством визначаються види форм управлінської діяльності. Перш за все це стосується форм встановлення норм права на вищому рівні публічного управління (законів України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України), які мають найвищу юридичну силу, або є за своєю природою підзаконними правовими актами. Укази Президента України можуть відігравати роль і первинних нормативних правових актів, але тільки в разі відсутності відповідних законів.

17. До нормативно-правових форм управлінської діяльності також відносяться: відомчі підзаконні правові нормативні акти (центральний рівень управління); розпорядження, що видаються місцевими органами публічного управління та органами місцевого самоврядування (територіальний рівень управління); локальні підзаконні правові нормативні акти у вигляді регламентів, положень та ін., призначення яких полягає в упорядкуванні внутрішньої організаційної діяльності (рівень конкретного органу управління).

18. Діяльність в сфері правового регулювання базується на застосуванні методів розроблення та видання юридичних норм, які упорядковують відносини: між органами влади та суспільством, громадянами; між органами публічного управління згідно з визначеним їх правовим статусом і розподілом повноважень. Це створює умови чіткого регулювання налагодження та практичного здійснення зв'язків по субординації та координації між всіма учасниками державно- управлінських процесів.

19. Організаційно-розпорядчі методи (можна вважати їх суто адміністративними) методи базуються на владі, дисципліні, відповідальності. Їх поділяють на три основні підгрупи:

– організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють склад елементів системи та сталі зв'язки між ними. До них відносяться: регламентування, нормування, інструктування;

– методи розпорядчого змісту, що фіксують організаційні зв'язки, які склалися на поточний момент. До них відносяться: винесення постанови, підготовка наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій;

– методи дисциплінарного характеру, що призначені для підтримання стабільності організаційних зв'язків через дисциплінарні вимоги та систему відповідальності.

20. Економічні методи спираються на економічні інтереси господарюючих суб'єктів та всієї системи, що означає: узгодженість цілей окремих об'єктів з метою розвитку регіону та держави в цілому; диференціація економічних методів, які забезпечують одержання бажаного результату від керованого об'єкту через ліцензування, квотування, оподаткування, бюджетну систему тощо. Економічні методи є впливовим способом спрямування діяльності об'єктів управління в потрібному напрямку. Це певною мірою обмежують свободу прийняття управлінських рішень на керованому об'єкті економічною доцільністю без безпосереднього втручання в його діяльність.

21. Соціально-політичні методи спрямовані на створення умов для підвищення трудової та політичної активності громадян, формування і задоволення їх потреб щодо підвищення соціального статусу в суспільстві. До їх складу відносяться підходи до розроблення державної соціальної політики з урахуванням інтересів всіх верств населення, але з наданням першочергової уваги соціальному забезпеченню найуразливішого контингенту. Ця група методів публічного управління безпосередньо спрямована на підвищення рівня зайнятості населення, реалізацію їх творчого потенціалу, поліпшення по-

бутових умов життя, розвиток соціальної інфраструктури, у тому числі такі методи як *роз'яснення, пропаганда, політична агітація*.

Важливим способом впливу на свідомість населення є популізм, який широко використовується політичною елітою під час виборчих компаній, забезпечуючи простоту подання та доступність для розуміння людей власних програм лідерів, чи очолюваних ними політичних партій.

22. Соціально-психологічні методи управління спираються на закони соціального розвитку та закони психології, використовуючи:

методи політичної освіти;

морального стимулювання;

формування організаційної культури;

етичного виховання;

залучення громадян до участі в соціальному управлінні.

Психологічні методи спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом відбору та розстановки персоналу, комплектування малих груп, гуманізації праці, психологічного тестування при доборі кадрів тощо.

Соціально-психологічні методи визначають напрямок, способи та прийоми впливу на формування та розвиток колективу, а також на процеси, що в ньому здійснюються. Серед них виділяють: спонукання, роз'яснення, залучення, примус тощо.

5.2. Приклад адміністрування інформаційного забезпечення медичних закладів на другому етапі медичної реформи в Україні

Просування другого рівня медичної реформи в Україні спирається на безпрецедентні заходи адміністрування інформаційної підтримки діяльності медичних закладів у двох напрямках [5]:

1) сприяння поглибленню комп'ютеризації інформаційно-аналітичної діяльності медичних закладів у процесі запровадження медичної реформи;

2) сприяння як найшвидшій депаперизації документообігу в системі медичного обслуговування України згідно із загальними завданнями у сфері цифрової реформації країни.

Так, вже зараз, на первинному рівні медичного обслуговування, де працюють комунальні служби первинної санітарно-медичної допомоги (КСПСМД), є забезпечені комп'ютерами з відповідним інформаційним оснащенням робочі місця медичних сестер і лікарів на перших етапах медичного обслуговування пацієнтів. Діє первинний програмний комплекс, який являє собою інтегровану електронну версію з кодування:

поводу звернення пацієнта;

причини його звернення;

попереднього діагнозу пацієнта;

напрямку подальшого процесу діагностування та лікування пацієнта.

На другому етапі програмному комплексу підлягають подальші лікувальні процеси, що відбуваються з пацієнтом в процесі діагностування й лікування на вторинному рівні медичної системи.

Міністерством охорони здоров'я України (МОЗУ) перед медичними закладами 2-го рівня ставляться такі завдання у сфері комп'ютеризації своєї діяльності [6; 7]:

узагальнення звітності та іншої оперативної інформації про результати діяльності лікарні та її відділень за завданнями МОЗУ;

створення та подання форм Державної статистичної звітності у встановлені терміни в обласний медичний інформаційно-аналітичний центр;

інформаційно-аналітичне забезпечення планування діяльності медичного закладу та його підрозділів;

автоматизований контроль за виконанням планів;

проведення аналітичних досліджень та інформаційне забезпечення керівництва лікарні з метою координації з МОЗУ;

здійснення контролю за дотриманням єдиної системи ведення, збору, зберігання та обробки медико-статистичної інформації;

формування заходів стосовно виконання національних програм з охорони здоров'я та ін.

Загальну схему адміністрування комп'ютеризації медичного обслуговування в Україні і місце медичного закладу в неї покажемо схематично покажемо на рис. 5.1.

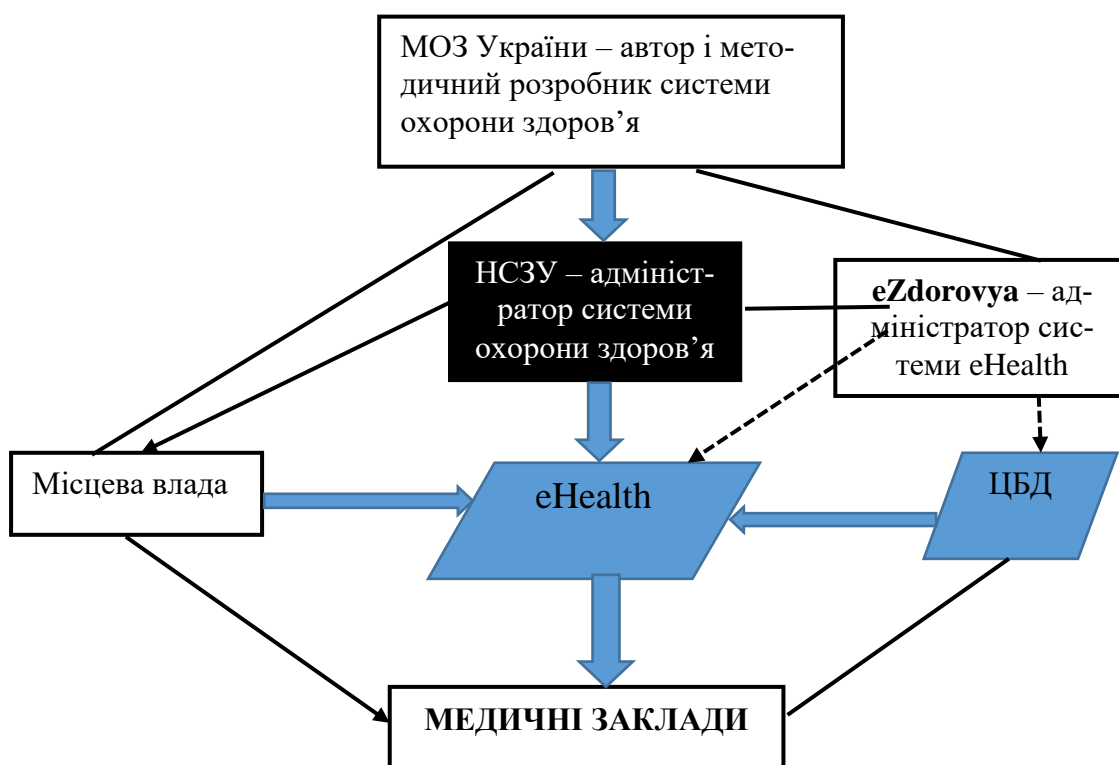


Рис. 5.1. Загальна схему адміністрування комп'ютеризації медичного обслуговування в Україні і місце медичного закладу в неї

Адміністрування в галузі комп'ютеризації медичної галузі здійснюється через систему програмних засобів «eHealth», єдиним розробником і адміністратором якої в Україні є група компаній «eZdorovyya», які діють безпосередньо на договірних началах із МОЗ України. Приведена на рис. 5.1 схема комп'ютеризації медичної діяльності демонструє місце кожного медичного закладу в цієї системі і складність завдань, що стоять перед кожним МЗ, вирішенню яких допомагають підприємства на кшталт ТОВ «ІТМЕД», що створюють підходящі умови для поступового просування комп'ютеризації.

Згідно із схемою на рис. 5.1:

МОЗ України представлений як автора і методичний розробник нової системи охорони здоров'я;

НСЗУ – адміністратор медичної реформи, розпорядник державних коштів, призначених на медичне обслуговування населення України;

оператор «eHealth» – адміністратор всіх процесів оцифрування в системі медичного обслуговування населення в Україні;

оператор «eZdorovya» – загальний адміністратор системи.

На схемі також показано:

товстими стрілками – напрямки методологічного і адміністративного впливу;

тонкими безперервними лініями – напрямки інформаційного забезпечення;

тонкими дискретними лініями – напрямки адміністративно-програмного впливу;

тонкими стрілками – напрямки фінансування медичних закладів.

З найактуальніших завдань, що постають у сфері вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності медичних закладів є адміністрування розвитку процесів *депаперизації*, тобто, виключення паперів з обороту інформації в системі медичного обслуговування населення.

Все ж таки, наразі, у роботі медичних закладів великий обсяг облікової, інформаційної та аналітичної роботи здійснюється за допомогою паперів. При цьому підготовка їх здебільшого ведеться вручну, не зважаючи на постійно збільшувану частку застосування комп'ютерів у загальному обігу інформації в діяльності медичного закладу.

Саме цим зумовлені пропозиції з боку Міністерства охорони здоров'я України, адміністрації системи «eHealth» застосування розробок адміністратора електронної системи Компанія eZdorovya заходи з розвитку подальшої депаперизації, особливо, у частині обміну медичною інформацією та реалізації програми надання медичних гарантій населення. Тобто, оператор

«eZdorovya» відповідає за цифрову трансформацію системи охорони здоров'я України.

Оператором «eHealth» пропонується така загальна структура непаперового обслуговування:

- 1) центральної бази даних – ЦБД (адміністратор ДП «Електронне здоров'я»);
- 2) електронних медичних інформаційних систем (МІС), які надають змогу автоматизувати роботу медичних закладів у поєднанні з ЦБД.

Таку схему адміністрування депаперизації в медичній сфері у загальному вигляді представим на рис. 5.2.

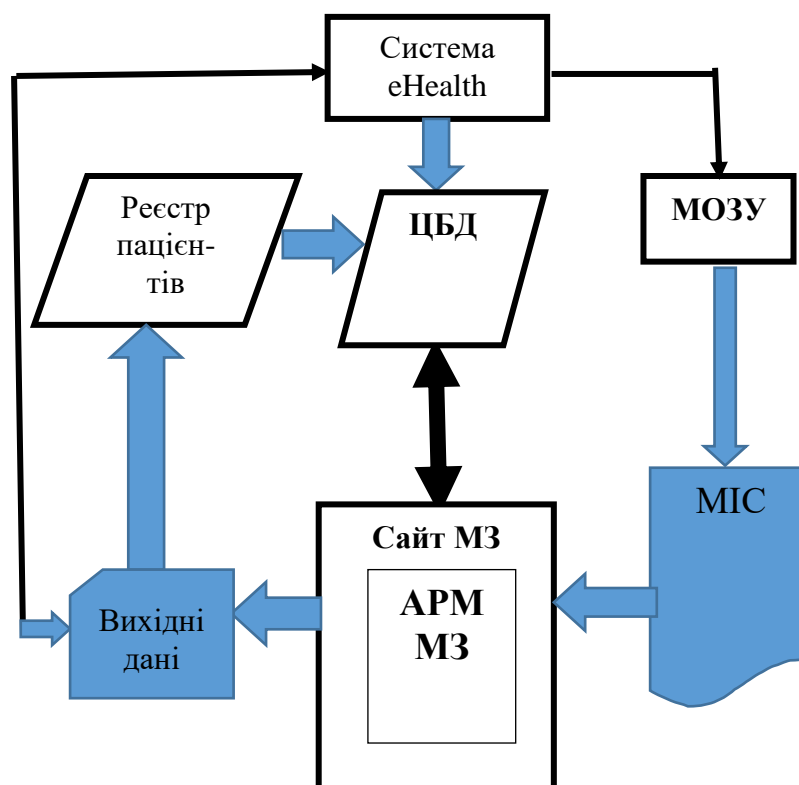


Рис. 5.2. Загальна схема адміністрування депаперизації в системі медичного обслуговування в Україні.

Схемою на рис. 5.2 відображено такі основні інформаційні потоки і взаємодія між наступними учасниками реформування медично сфери:

МЗ – медичний заклад;

АРМ МЗ – робочі місця лікаря або іншої особи, що обробляє інформацію;

МОЗУ – Міністерство охорони здоров'я України;

а також демонструє місце наступних елементів системи депаперизації документообігу в медичній сфері:

система «eHealth» – головний розпорядник системи депаперизації;

ЦБД – центральна база даних щодо пацієнтів;

реєстри даних пацієнтів;

МІС – медичні інформаційні системи щодо конкретних форм медичного обслуговування;

вихідні дані – безпаперові дані щодо пацієнта у формі, готовій для передавання до будь-якої електронної адреси.

Отже, адміністрування системи депапаризації в медичній сфері призводить до необхідності розроблення кожним медичним закладом «Сайту медичного закладу», який стає центральним в системі адміністрування комп'ютеризації діяльності в медичній сфері

При розробці сайтів медичних закладів фахівці мають враховувати наступний доволі складний простір функціонування Сайту медичного закладу, який в процесі просування медичної реформи в Україні формують наступні учасники.

1. Міністерство охорони здоров'я – МОЗ України є автором і методичним керівником розробки нової системи охорони здоров'я.

2. Національна служба здоров'я України (НСЗУ) – є адміністратором медичної реформи, розпорядником державних коштів, призначених на медичне обслуговування населення України.

3. Вся робота з комп'ютеризації медичної сфери відбувається через комплекс програмних засобів оператору «eHealth», який призначений єдиним розробником програмного продукту загального користування; оператор «eHealth» – адміністратор всіх процесів оцифрування в системі медичного обслуговування населення в Україні;

4. Компанія (точніше, група компаній) «eZdorovya» призначена адміністратором всієї роботи з комп'ютеризації, яку вона здійснює на договірних началах із Міністерством охорони здоров'я – МОЗ України. оператор «eZdorovya» – загальний адміністратор системи.

Оператором «eHealth» пропонується така загальна структура непаперового обслуговування:

1) центральна база даних – ЦБД (адміністратор ДП «Електронне здоров'я»);

2) електронні медичні інформаційні системи (МІС), які надають змогу автоматизувати роботу медичних закладів у поєднанні з ЦБД.

У межах такої системи Міністерство охорони здоров'я України регулює впровадження системи «eHealth» на нормативно-правовому рівні, а Національна служба здоров'я України – НСЗУ – укладає договори з постачальниками медичних послуг. На створюваній базі вини отримують можливість аналізувати та використовувати дані з метою прогнозування потреб населення у медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, встановлення тарифів на різні види медичного лікування, моніторингу договорів, оплати за медичні послуги, рівень заробітної плати працівників медичної сфери.

Так, наразі, на «первинці», тобто у діяльності Комунальних служб первинної санітарно-медичної допомоги (КСПСМД) комп'ютерами з відповідним інформаційним вже оснащуються робочі місця і медичних сестер і лікарів на перших етапах медичного обслуговування пацієнтів. Первинний програмний комплекс сьогодні являє собою інтегровану електронну версію з кодування:

епізоду звернення пацієнта;

причини звернення;

попереднього діагнозу;

напрямку подальшого процесу.

На другому етапі програмним комплексом під своїми кодами відображаються подальші дії, що відбуваються з пацієнтом в процесі діагностування й лікування.

Загалом програмний комплекс інформаційного обслуговування МЗ може включати і надавати в електронному вигляді інформацію щодо всіх оглядів пацієнтів, консультацій, лабораторних та інструментальних обстеженнях, запровадженій методики лікування, наданих медичних процедурах та препаратах. Загальне місце Сайту медичного закладу в адмініструванні процесів депаперизації в медичній сфері приведемо на рис. 5.3.

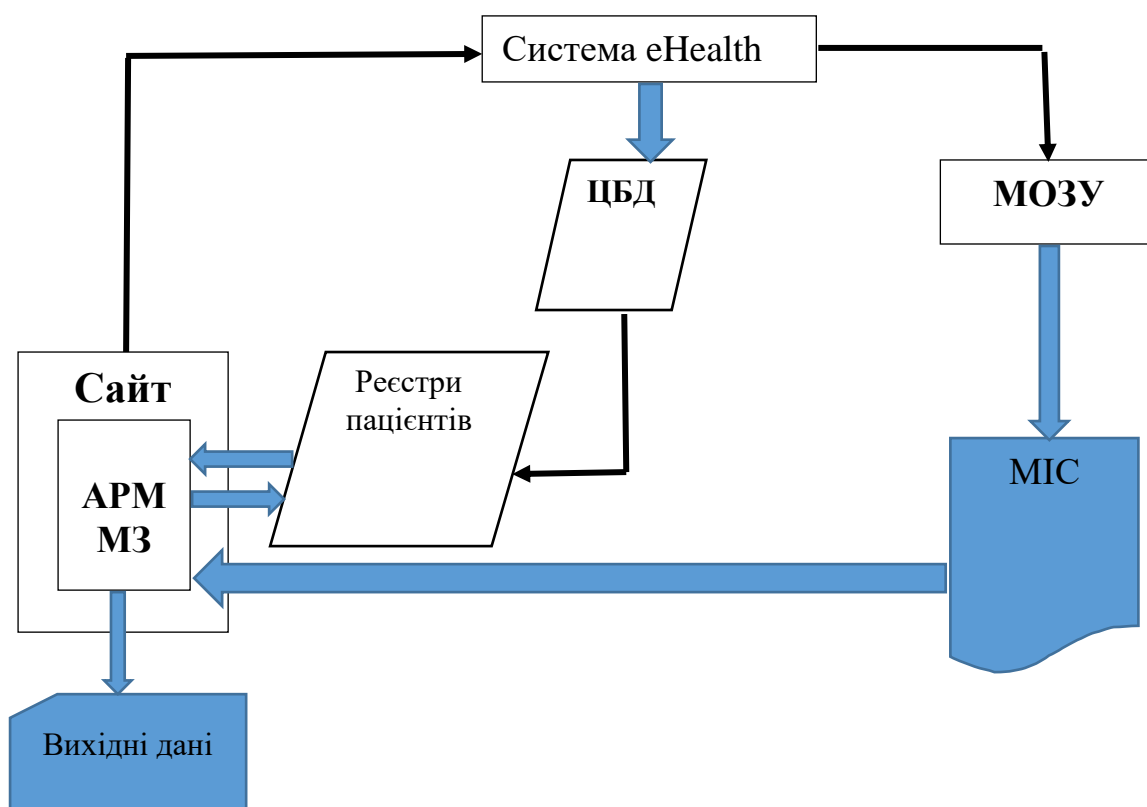


Рис. 5. 3. Загальна схема адміністрування депаперизації обігу інформації медичного закладу на основі власного сайту

Схема на рис. 3.2 відображає основні інформаційні потоки і взаємодію між наступними учасниками:

МЗ – медичний заклад;

АРМ МЗ – робочі місця лікаря або іншої особи, що обробляє інформацію;

МОЗУ – Міністерство охорони здоров'я України;

а також демонструє місце наступних елементів системи депаперизації документообігу в медичній сфері:

система «eHealth» – головний розпорядник системи депаперизації;

ЦБД – центральна база даних щодо пацієнтів;

реєстри даних пацієнтів;

МІС – медичні інформаційні системи щодо конкретних форм медичного обслуговування;

вихідні дані – безпаперові дані щодо пацієнта у формі, готовій для передавання до будь-якої електронної адреси.

5.3. Особливості адміністративного управління в територіальних громадах (на прикладі громад сільського і селищного типів) [8]

Виконання складних завдань з розвитку територій територіальних громад (ТГ), збільшення їхніх доходів та підвищення рівня життя людей потребує досконалої системи управління всією діяльністю ТГ. Задача ускладнюється тим, що раніше повноцінних систем управління в селах і селищах не існувало. У діяльності ТГ можна виділити наступні об'єкти адміністративного управління:

об'єкт 1 – відділи та інші підрозділи органів самоврядування в ТГ, а також їхній персонал;

об'єкт 2 – сукупність фізичних і юридичних осіб, що приймають участь в діяльності ОТГ у якості працівників комунальних або держаних закладів, підприємств, підприємців, громадських організацій;

об'єкт 3 – усе населення ТГ, у тому числі, що не приймає активної участі у діяльності ОТГ, залишаючись у якості мешканців, споживачів послуг, що надає ТГ.

Але в якості суб'єкту управління виступає єдина сукупність керівників, управлінських та виконавчих органів, професійних, фахових, громадських організацій, які взаємодіють у напрямку досягнення одних і тих же цілей діяльності і розвитку ТГ. Отже, загальну схему суб'єктно-об'єктних відносин в системі управління в сільських та селищних ОТГ представимо на рис. 5.4.

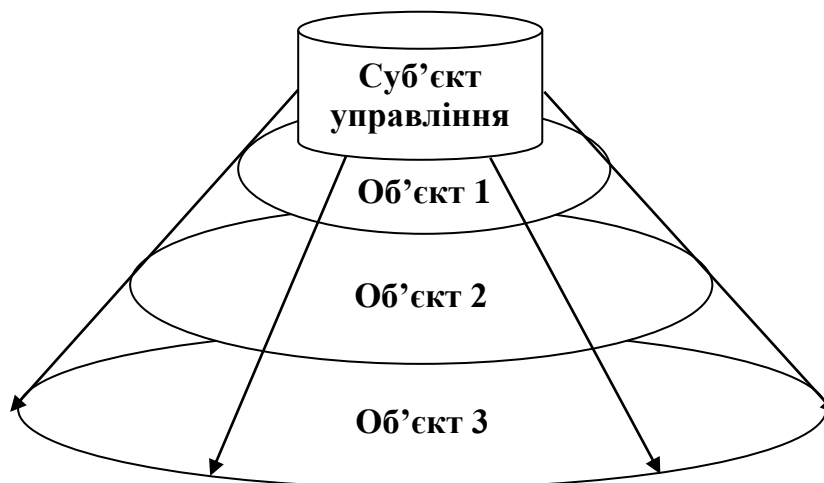


Рис. 5.4. Схема суб'єктно-об'єктних відносин усередині системи адміністрування діяльністю ТГ

Дана система управління не є однорідною саме з позицій характеру взаємовідносин між об'єктом і суб'єктом управління. С позицій сучасного уявлення адміністрування в таких відкритих системах, до яких відносяться територіальні громади, спостерігаємо наступні класи систем менеджменту:

1) менеджмент організацій, характерний для систем із визначеною кількістю елементів, їхньою чіткою ієрархією, можливістю безпосереднього використання функцій управління для впливу суб'єкту на об'єкт діяльності і наявністю чіткого зворотного зв'язку;

2) адміністративний менеджмент, що здійснюється переважно в сфері взаємодії адміністративного персоналу, усередині органів управління, адміністрації громад, тобто, в системах із визначеною кількістю елементів;

3) публічне адміністрування – це адміністративний менеджмент, здійснюваний стосовно інших організацій, підприємств, кількість яких або не ви-

значена, або непостійна, при відсутності певної ієрархії взаємовідносин, які утворюються завдяки наявності спільних цілей діяльності;

4) публічне управління – це опосередковане управління, що здійснюється стосовно організацій та окремих членів суспільства, які не пов'язані ніякими формальними зв'язками із суб'єктом управління, шляхом нав'язування цілей взаємодії методами пропозиції, агітації, стимулювання при слабких сигналах зворотного зв'язку;

5) державне управління, яке здійснюється між органами держави, стосовно органів місцевого самоврядування та населення в цілому.

Отже, з позицій приведеного розподілу систем менеджменту в публічному просторі ТГ відбувається взаємодія трьох гілок управління:

1) адміністративний менеджмент всередині органів управління ОТГ (стосовно об'єкту 1 на рис. 1);

2) публічне адміністрування в сфері відносин усередині ОТГ з організаціями, підприємствами, підприємцями і активними громадянами, що приймають участь в діяльності ОТГ, намагаючись досягати своїх цілей у субсидіарній підпорядкованості із цілями цілої громади (стосовно об'єкту 2);

3) публічне управління усередині всієї ОТГ стосовно її мешканців та відвідувачів (стосовно об'єкту 3).

Експлікацію складу суб'єктно-об'єктних відношень у системі управління всередині ОТГ пояснимо схемою на рис. 5.5.

Управління в будь-якій системі діяльності людини відбувається за допомогою наступних функцій менеджменту:

установлення цілей діяльності;

планування, тобто встановлення конкретних показників діяльності;

організування, тобто створення умов для виконання поставлених цілей й завдань;

мотивування виконавців;

контроль виконання, який здійснюється в сукупності підфункцій обліку й контролю стану фактичного виконання встановлених планових показників;

регулювання, здійснюваного з метою усунення перешкод виконання поставлених завдань, або, у разі неможливості цього, корегування поставлених цілей і зміни параметрів планових завдань.

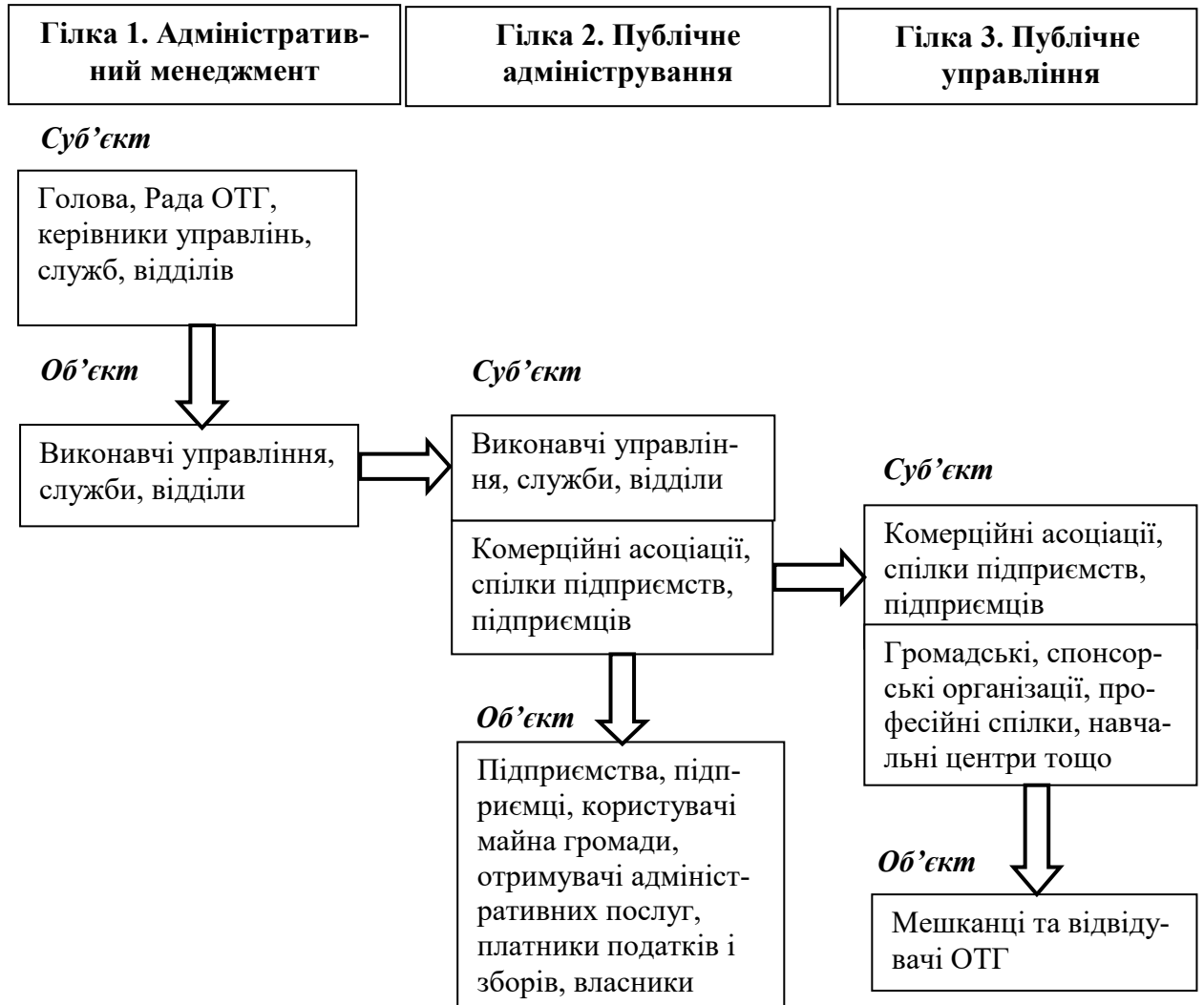


Рис. 5.5. Експлікація складу суб'єктно-об'єктних відношень у системі адміністративного управління всередині територіальних громад сільського і селищного типів

Отже, більш цілісне уявлення системи адміністративного управління в ТГ відображає схема, приведена на рис. 5.6.

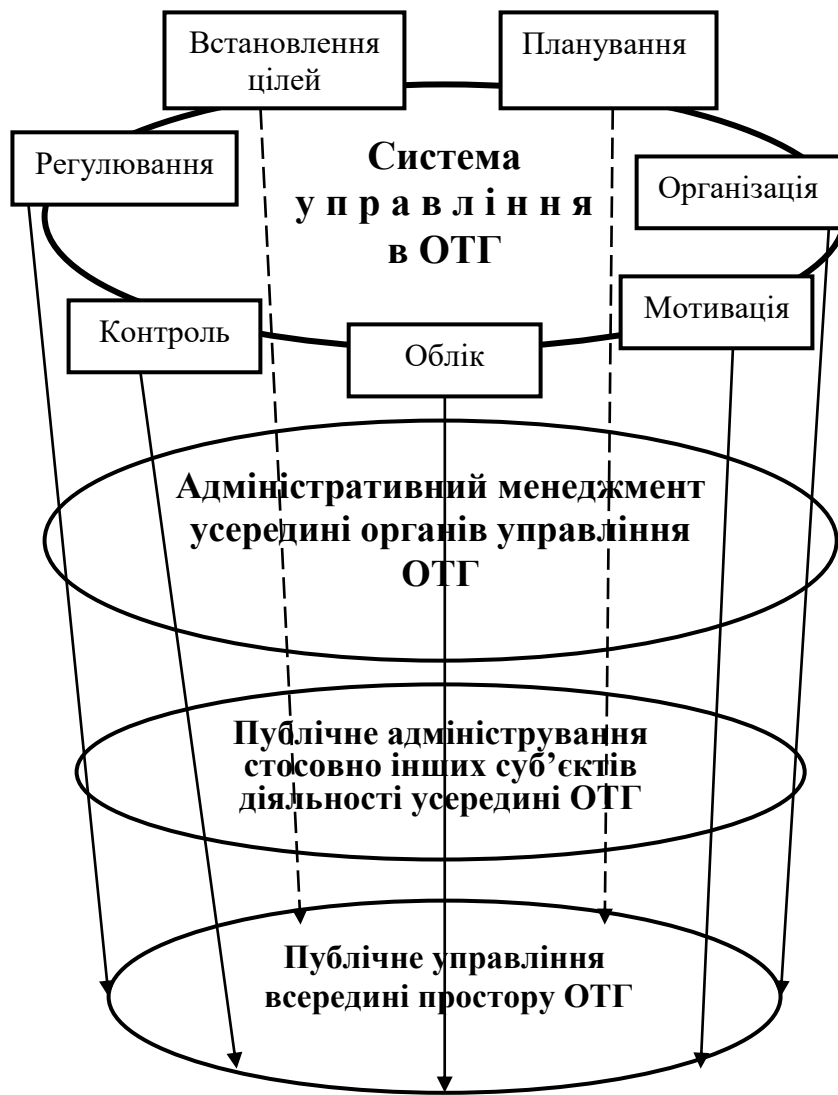


Рис. 5.6. Уявлення цілісної системи адміністративного управління в ТГ

Відповідно до трьох визначених гілок адміністративного управління всередині територіальних громад сільського і селищного типів використовуються певні інструменти, документи, що встановлюють мотивацію виконувати адміністративні рішення керівництва територіальних громад, певні методи обліку і контролю їх виконання.

Охарактеризуємо ці відмінності інструментів та методів адміністративного управління в територіальних громадах у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Характеристика інструментів трьох гілок адміністративного управління всередині територіальних громад

Інструмент або ознака управління	Характеристика по трьох гілках управління		
	Адміністративний менеджмент всередині органів управління	Публічне адміністрування в сфері відносин із іншими суб'єктами діяльності	Публічне управління всередині простору ОТГ
1. Характер впливу суб'єкту на об'єкт управління	Лінійно-функціональне управління	Функціональне управління	Пропозиції, оферти рекама
2. Головні планові документи	Бюджет і план розвитку громади	Програми відділів і управлінь, узгоджені з бюджетом і планом розвитку громади	Сценарії, програми перспективного розвитку громади, узгоджені із планом розвитку на рік
3. Статус планових показників	Директивні	Розрахункові	Індикативні
4. Характер мотивації об'єкту до виконання планів і показників	На основі заробітної плати і систем преміювання за досягнуті результати	На основі зацікавленості у покращенні результатів власної діяльності	На основі зацікавленості у власних інтересах у разі залучення до діяльності громади
5. Характер обліку результатів управління	Баланси, фінансові звіти в порядку підпорядкування органам контролю	Внутрішні звіти перед керівництвом ОТГ	Звіти про досягнуті результати перед населенням ОТГ

Ефективність будь-якої системи управління досягається, перш за все, встановленням чітких критеріїв оцінки досягнення цілей управління, виражених відповідними показниками. Ефективність триланкової структури системи управління в ТГ має досягатися шляхом висування системи субсидіарних показників цілей їх діяльності. З нього виходить, що загальні результати

діяльності ТГ, отримані за певний період, відображають результат сукупної діяльності трьох гілок управління. Для визначення ролі кожної гілки у досягнутому єдиному результаті, наприклад, з метою підвищення їх ефективності, необхідні процедури розкладу єдиного результату на його складові, досягнуті різними гілками управління. Такий механізм виділення складових єдиного результату, досягнутих окремими гілками управління, схематично покажемо на рис. 5.7.

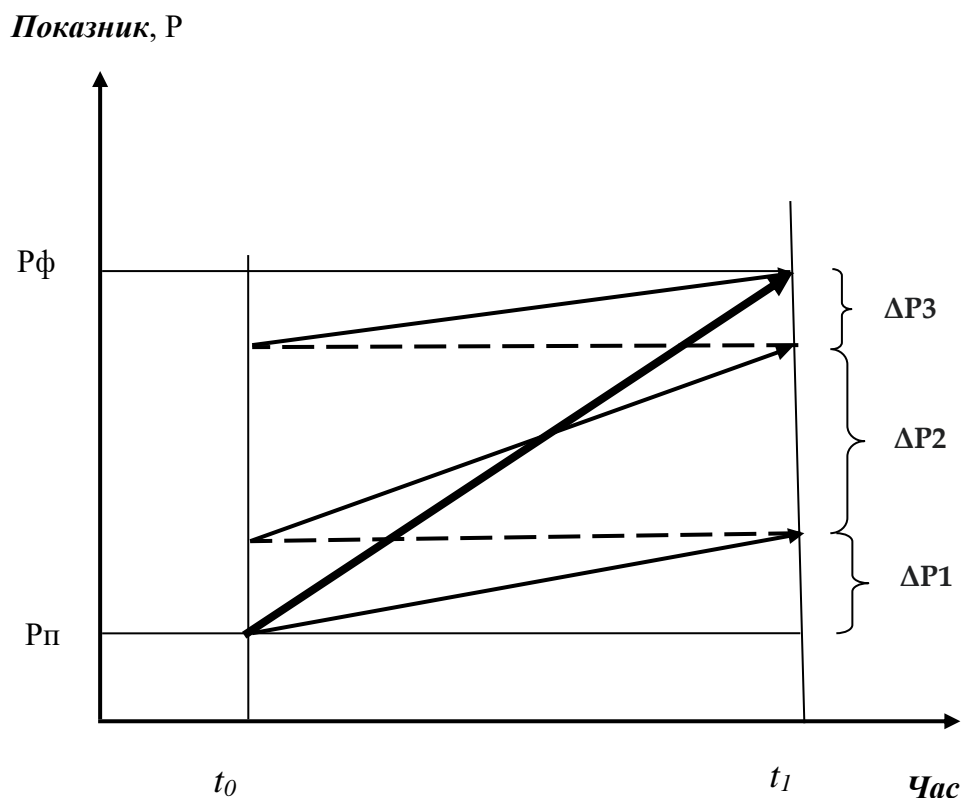


Рис. 5.7. Схема визначення сумарного результату управлінської діяльності в територіальних громадах за трьома гілками адміністративного управління.

Виходячи зі схеми на рис. 5.7 досягнуте зростання величини показника результату діяльності територіальної громади з P_{Π} до P_{Φ} протягом періоду $t_0 - t_1$ може бути розкладено на складові ΔP_1 , ΔP_2 , ΔP_3 , досягнуті в окремих гілках адміністративного управління.

Принцип формування субсидіарної системи показників діяльності ОТГ, розгорнутих по всіх трьох гілках управління, покажемо в табл. 5.2.

Принцип формування показників діяльності територіальної громади по окремих гілках адміністративного управління

Блок	Гілка 1. Система адміністративного менеджменту	Гілка 2. Система публічного адміністрування	Гілка 3. Система публічного управління
1	Планова сума власних коштів у розрахунку на 1 мешканця ОТГ	Приріст суми власних коштів ОТГ у розрахунку на 1 мешканця за рахунок інтенсифікації діяльності об'єктів	Приріст суми власних коштів ОТГ у розрахунку на 1 мешканця за рахунок розширення бази розрахунків (наприклад, збільшення кількості фермерів)
2	Планові суми загальних надходжень: 1) податків і зборів; 2) неподаткових	Приріст суми надходжень за рахунок інтенсифікації діяльності об'єктів: 1) з податку на прибуток; 2) з ПДФО; 3) земельного податку; 4) майнового податку; 5) єдиного податку; 6) акцизних зборів	Приріст суми податкових і неподаткових надходжень за рахунок розширення бази розрахунків – залучення нових працівників, створення фермерських господарств, збільшення кількості користувачів послуг і майна громади
3			Показники приросту: * працюючих; * сімейних ферм; * орендарів майна громади; * покупців; * відвідувачів з-за меж громади. Показники зменшення: * кількості працюючих поза громадою; * кількості відвідувачів

Табл. 5.2 свідчить про те, що загальний результат діяльності територіальної громади має складатися з часткових результатів, досягнутих у кожній окремій гілці адміністративного управління всередині громади.

Питання до самоконтролю засвоєння матеріалу до теми 5

1. Чим пояснюється наявність окремої спеціальності підготовки фахівців з адміністрування в публічних і держаних організаціях за спеціальністю 281 Публічне управління і адміністрування?

2. В якій сфері адміністрування – у публічній або всередині підприємств – були спершу вироблені наукові основи сучасної науки про адміністрування?

3. Що у найбільшій мірі виокремлює державне управління із загального змісту публічного адміністрування?

4. Як складається ієрархія органів державної влади у територіально-адміністративному аспекті?

5. Охарактеризуйте об'єкт публічного адміністрування у порівняння із об'єктом адміністративного менеджменту підприємств?

6. Охарактеризуйте об'єкт адміністрування в публічній сфері у порівнянні із об'єктами адміністративного менеджменту підприємств і державного управління?

7. Чим процес прийняття рішень в державному управлінні кардинально відрізняється від прийняття управлінських рішень на підприємстві?

8. Охарактеризуйте джерела інформаційно-аналітичного забезпечення державних рішень?

9. У якій гілці адміністрування суттєву роль відіграють такі методи як *роз'яснення, пропаганда, політична агітація*.

10. У якій гілці адміністративного управління застосовується такий спосіб впливу на об'єкт управління як популізм?

11. Як ви оцінюєте систему адміністрування інформаційного забезпечення медичної сфери в Україні?

12. Чим пояснюється те, що управління територіальними громадами сільського і селищного типів здійснюється в межах різних гілок адміністрування?

Тема 6

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

6.1. Загальні положення контролю в адміністративному менеджменті

Контроль, як загальна функція менеджменту полягає у спостереженні за станом керованої системи з метою забезпечення її функціонування згідно із запланованими або очікуваними результатами. Результати контролю є основою для прийняття регуляторних рішень, завданням яких є підтримка керованої системи у необхідному стані.

Важливість контролю у менеджменті підкреслюється віднесенням дій з контролювання до окремої загальної функції менеджменту.

Контроль як функція менеджменту не може існувати інакше, як у зв'язці з іншими функціями, перш за все, з функцією планування. При відсутності спланованої діяльності саме здійснення контролю втрачає сенс і взагалі не є можливим. Отже, перш за все, в менеджменті реалізується наступна схема зв'язку функцій менеджменту, схематично показана на рис. 6.1, яка свідчить про серединне положення функції *контролю* між функціями *планування* і *регулювання*.



Рис. 6.1. Розташування функції контролю в системі функцій менеджменту

Задачею функції планування є відображення *цілей* діяльності підприємства чи організації у *показники*, пристосовані для *обліку*. Це формує першу умову здійснення контролю.

Другою умовою є здійснення *поточного управлінського обліку* фактичних значень запланованих показників на одну й ту ж певну дату.

Отже, сама *процедура контролювання* складається в порівняння фактичних і планових значень контрольованого показника.

Самі планові показники мають відображати цілі керованої системи, як її бажаний стан на певний запланований момент часу. Сама *ціль, як бажаний стан* керованої системи, встановлюється виходячи з необхідності задоволення визначеної *потреби*, визначеної з деякого безлічі альтернатив.

Потреба – це те, що об'єктивно пов'язує людину із зовнішнім світом (середовищем), у тому числі і з соціальним, як визначальна умова забезпечення його життєдіяльності. У такому випадку ціль – конкретне вираження потреби, що визначається на основі наявного досвіду і направляє конкретне функціонування проектованої і діючої системи. Міра задоволення потреби, таким чином, оцінюється мірою або результатом її виконання.

Виходячи з цього, потребу слід вважати категорією об'єктивною, а пов'язану з нею цілі – суб'єктивною, причому обумовленою наявним досвідом.

В результаті взаємозв'язку даних категорій контроль займає своє місце у причинно-наслідковому зв'язку наступних категорій: *потреба - мета - виконання – контроль результату*.

Сам порядок визначення планових показників є процедурою декомпозиції найбільш узагальнених цілей, що відображають найважливіші потреби підприємства або організації як цілого, до кожної частини цілого – до його підрозділів: відділень, цехів, відділів, служб, дільниць аж до кожного виконавця – особи, відповідної за виконання певного кола запланованих показників. За своїм змістом планові показники можуть стосуватися виконання планів з кількості, термінів виконання, за змістом – економічних, технічних па-

раметрів, показників якості та ін. за загальною схемою, представленою на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Принцип декомпозиції цілей діяльності підприємства чи організації у конкретні планові показники, що підлягають контролю

Контроль у діяльності підприємства, організації здійснюється різними засобами:

технічними – стосовно показників споживання енергії, швидкості процесів транспортування, стану виробничого обладнання та ін.;

програмними – стосовно показників виробничих стану матеріальних запасів, запасів готової продукції, рівня фінансових і економічних результатів та ін.;

органами почуттів та логічним мисленням – стосовно результатів виконання наказів та розпоряджень, виданих підлеглим та ін.

Таким чином, в діяльності підприємств і організацій здійснюється технічний, програмний, економічний, візуальний та інші види контролю, серед яких своє місце займає саме *адміністративний контроль*.

Адміністративний контроль охоплює сукупність процедур, які дозволяють визначити строки і ступінь виконання стратегічних і поточних планів, ефективність залучення і використання ресурсів, відповідність встановленим вимогам, законодавчим нормам.

Задачею адміністративного контролю є забезпечення відповідної стандартизації внутрішніх господарських процесів, координація дій підрозділів, удосконалення організаційної структури корпоративного управління, проведення комплексного аналізу результативності господарської діяльності підприємства чи організації та їхнього ресурсного забезпечення.

За своїм змістом адміністративний контроль є частиною управлінської діяльності на підприємстві і в організації, спрямованої на визначення їх поточного стану з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування. Суть адміністративного контролю полягає у своєчасному отриманні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі й виконані завдання. При цьому має забезпечуватися оперативна фіксація будь-яких відхилень фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи до функції регулювання для підтримки необхідного стану підприємства чи організації.

Методологія адміністративного контролю спирається на наступні 4 принципи, що дозволяють суб'єкту управління визначити що, коли, й ким має контролюватися [9; 10]:

принцип *ключових елементів контролю*, які мають визначатися згідно зі стандартами і нормами планування;

принцип *міця контролю* полягає в тому, щоб спрямовувати контрольні дії на найбільш важливі вузли діяльності керованого об'єкту;

принцип *дотримання термінів контролю* спрямовує на отримання найбільш важливої контрольної інформації, що дозволяє своєчасно використовувати її для як можна більш швидкого реагування на неї;

Отже, в цілому адміністративний контроль являє собою діяльність суб'єкту керування з метою запобігання, виявлення та припинення дій, що суперечать досягненню встановлених планів, а стосовно публічних організацій – для забезпечення відповідності установам державою нормам і правилам [10].

Метою адміністративного контролю є забезпечення ефективного функціонування:

- апарату управління підприємствами і організаціями бізнесу;
- апарату управління публічними організаціями;
- органів державного управління та органів місцевого самоврядування.

Повноваження органів, що здійснюють адміністративний контроль регулюють Конституція України, Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП), **закони** та інші державні та галузеві нормативно-правові акти.

Суб'єктами адміністративного контролю є апарати управління підприємствами, органи державної влади та місцевого самоврядування, відомчі органи, структурні підрозділи зазначених органів, керівництво громадських організацій, колективних та колегіальні органів управління тощо. **Об'єктами** адміністративного контролю є цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці. Взаємопов'язана сукупність суб'єкта-контролера, контрольних дій та контрольованого об'єкта формує організаційну систему адміністративного контролю [10].

Відповідно до характеру взаємозв'язку між **суб'єктами** контролю і контрольованого **об'єкта**, розрізняють такі види адміністративного контролю:

- внутрішній (внутрішньовідомчий);
- та зовнішній (надвідомчий).

Внутрішній контроль здійснюють за діяльністю органів, які перебувають в адміністративному підпорядкуванні, а зовнішній контроль — органа-

ми, наділеними контрольними повноваженнями щодо не підпорядкованих контролеру об'єктів.

Стосовно часу реалізації контрольних функцій розрізняють такі види адміністративного контролю:

- попередній, або превентивний (як попередження та профілактика можливих порушень);
- поточний, або оперативний (із встановленням проблем, через які виявляються відхилення від планів);
- підсумковий контроль (порівняння одержаних результатів із запланованими як основа для регулятивної діяльності стосовно стану керованого об'єкта).

Система контролю діяльності підприємства встановлюється апаратом управління самого підприємства. Діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування контролюється державними контрольними органами, зокрема, з боку президента України, Верховної ради України, Рахункової палати України, Конституційного суду України та іншими органами.

6.2. Організація адміністративного контролю на підприємствах і в організаціях

У системі адміністративного менеджменту підприємств і організацій контроль виконання цілей їх діяльності виконує ряд наступних важливих функцій.

1. Свідчить про міру додержання підприємством чи організацією власної філософії і концепції діяльності та розвитку. Контроль визначає відповідність структури організації її цілям.

2. Зменшує невизначеність поточної діяльності як організації, так її учасників (персоналу), показує, наскільки цілі діяльності підприємства чи організації є орієнтирами для її діяльності в навколишньому світі, допомагають

пристосуватися до нього, сконцентруватися на досягненні бажаних результатів.

3. Створює основу критеріїв оцінки діяльності підприємства чи організації, їх підрозділів, служб і окремих людей.

4. Дає уявлення відповідності існуючого стану підприємства чи організації бажаному.

5. Виступає в ролі обґрунтування або виправдання перед громадськістю необхідності і доцільності існування тієї чи іншої організації (особливо якщо її діяльність викликає несприятливі дії, наприклад, забруднення навколишнього середовища).

Запровадження адміністративного контролю вимушує самі підприємства і організації формувати систему своїх цілей обґрунтованою, для чого все сформульовані цілі повинні бути:

конкретними і вимірюваними, що подаються, по можливості, не тільки якісними, але й кількісними показниками;

реальними для даних умов, відповідати ресурсному забезпеченню організації;

гнучкими, тобто здатними до трансформації відповідно до динамічно мінливих умов функціонування організації;

признаватися персоналом, оскільки вони досягаються в процесі суспільної діяльності учасників організації;

обґрунтованими і комплексними, що відображають вимоги об'єктивних законів розвитку організаційних систем;

такими, що перевіряються, що в свою чергу необхідно для оцінки ступеню їх досягнення та відповідного стимулювання персоналу;

сумісними в часі і просторі, взаємно підтримувати одна одну, не орієнтувати учасників організації на дії, що суперечать одна іншій.

З метою забезпечення ефективного контролю висувуються певні вимоги до формулювання планових завдань:

1) завдання повинні випливати з того, що являє собою дане підприємство в даний час, якою вона буде і якою вона має бути;

2) виконувані планові завдання мають мати практичний характер;

3) завдання підприємства повинні допускати можливість концентрації основних ресурсів і зусиль для їх виконання на головних напрямках його діяльності;

4) сукупність планових показників має представляти собою цілісну систему завдань;

5) планові завдання повинні бути сформульовані у всіх найважливіших областях діяльності підприємства.

Розуміння складу завдань підприємства залежить від рмісту його діяльності й умов, в яких воно функціонує.

Будь-яке підприємство повинне створювати свого клієнта, що визначає необхідність у *контролі* виконання маркетингових завданнях. Будь-яке підприємство залежить від трьох економічних факторів виробництва: тобто людських, капітальних і фізичних ресурсів, що означає необхідність у контролі їхнього *поточного стану* у порівнянні із їхнім *плановим станом*.

Будь-які ресурси підприємства повинні використовуватися продуктивно, а це означає необхідність у постійному контролюванні постійного зростання продуктивності. У кожного підприємства, організації виникають певні зобов'язання перед суспільством, що означає необхідність у *контролі виконання соціальних завдань бізнесу*.

Таким чином, кожне підприємство повинно сформувати для себе організацію адміністративного контролю. як мінімум, у восьми ключових областях: у маркетингу, в інноваціях; стосовно людських ресурсів, фінансових ресурсах, фізичних ресурсів, продуктивності праці, соціальної відповідальності, потреби в доходах і прибутках.

Контроль в адміністративному менеджменті – комплексна функція, що включає три складові: *облік, оцінку й аналіз*. Комплексність адміністратив-

ного контролю на підприємстві, в організації реалізуються за такими напрямками:

збір та систематизація інформації про фактичний стан діяльності та її результати (облік);

оцінка стану і значущості отриманих результатів діяльності, виявлення відхилень від стандартів, планових завдань, нормативів (оцінка);

аналіз причин відхилень і дестабілізуючих факторів, що впливають на результати діяльності (аналіз).

Значення контролю в системі управління полягає в тому, що він:

завершує управлінський цикл і пов'язує результати аналізу відхилень від бажаного стану об'єкта з усіма основними функціями менеджменту;

проводиться для коригування раніше прийнятих рішень, планових завдань, нормативів, показників або організаційних умов їх виконання, тобто здійснюється зворотний зв'язок в управлінському циклі.

Управлінський контроль спрямований як усередину, так і зовні організації. Безперервність її діяльності вимагає, щоб контроль був в цілому безперервним процесом, хоча в ряді випадків припустимо епізодичний контроль.

Контроль класифікується за об'єктами управління, стадіями їх життєвого циклу, за суб'єктами, які його здійснюють; за інтенсивністю (нормальний або посилений), ступенем охоплення (суцільний чи вибірковий), необхідністю руйнування цих об'єктів (потрібно чи ні).

Успішна діяльність підприємства згідно певній системі цілей вимагає здійснення дієвого контролю за їх досягненням. Але й сама система адміністративного контролю має відповідати не тільки певним принципам, але й вимогам, які вимагає від неї суспільство, тобто, система адміністративного контролю не може бути настільки камерною, недоступною до більшості учасників діяльності, результати яких підлягають контролю, і які повинні мати чітке уявлення щодо того, які саме результати у вигляді конкретних показників їх роботи підлягають тому чи іншому виду адміністративного контролю.

Загальну схему організації визначення цілей і контролю за їх досягненням наведемо на рис. 6.3.

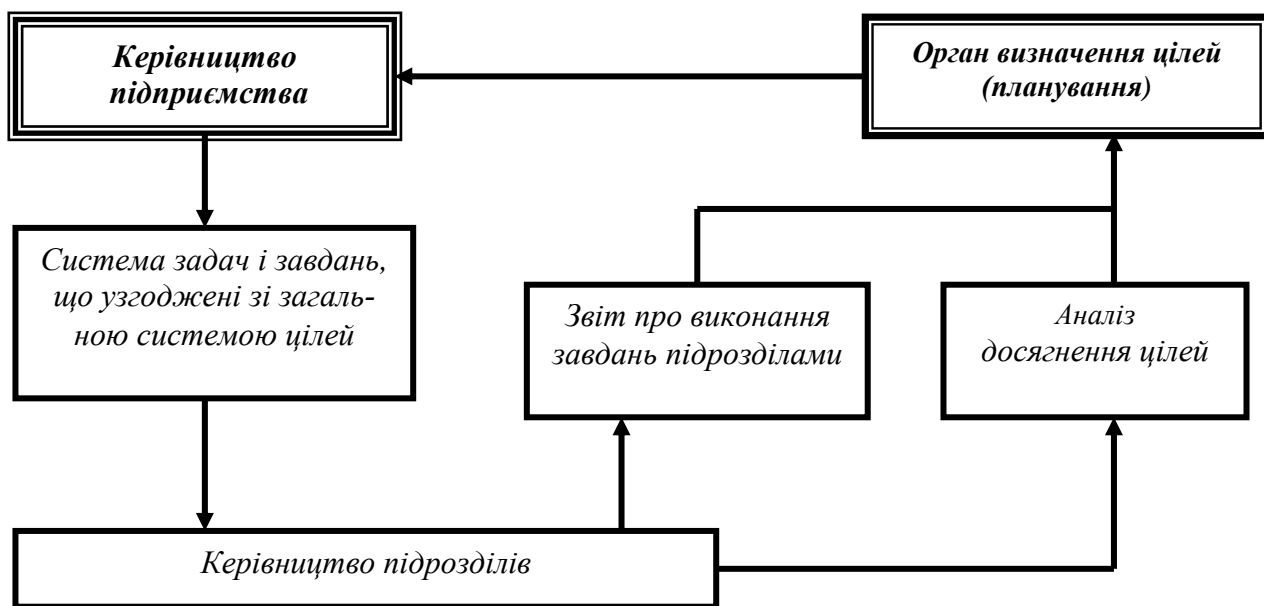


Рис. 6.3. Загальна схема організації визначення і контролю досягнення цілей і виконання завдань

А принципи прозорості і доступності, яким має відповідати система адміністративного контролю, покажемо схематично на рис. 6.4.

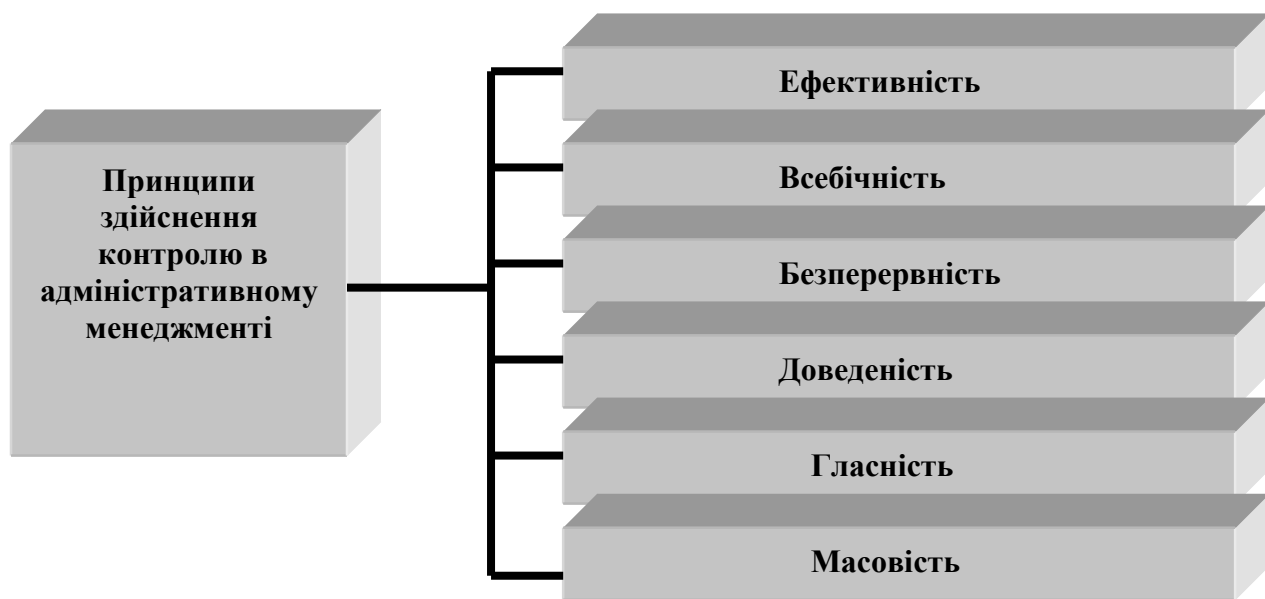


Рис. 6.4. Принципи прозорості і доступності адміністративного контролю на підприємстві, в організації

Отже, у системі адміністративного менеджменту контроль відіграє важливі ролі:

- діагностики, що допомагає вивчити реальний стан справ та виявити необхідні резерви;
- комунікації – установлення і підтримка зворотного зв'язку;
- орієнтації, що вказує на найбільш важливі проблеми;
- стимулювання до найбільш ефективної і якісної праці;
- корекції діяльності на основі отриманих результатів контролю.

За часом здійснення виділяють: попередній, поточний та заключний контроль.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку роботи. Це вхідний контроль всіх видів ресурсів, його мета – забезпечення необхідних умов для безперебійної та якісної роботи організації. За своїм змістом це організаційний контроль, завдання якого в основному полягає у перевірці готовності організації, її персоналу, виробничого апарату, системи управління до роботи. Система управління перевіряється на відповідність існуючій структурі організації, якість вже прийнятих рішень, підготовлених документів, їх адекватність наявним вимогам, правильність оформлення, ступінь ознайомлення з ними виконавців, засвоєння своїх завдань, що багато в чому визначає успіх майбутньої роботи.

Попередній контроль за персоналом покликаний, насамперед, відповісти на питання, чи можна з його допомогою вирішувати передбачені планом завдання. Тому кадрові служби ретельно вивчають професійну придатність співробітників, визначають їх потенційну здатність до виконання майбутньої роботи. Такий контроль здійснюється на основі за-раніше розроблених вимог, що пред'являються до кожної категорії спеціалістів за допомогою різного роду тестів, співбесід, іспитів.

У сферу попереднього контролю персоналу входять і такі питання, як розуміння людьми цілей своєї діяльності, знання прав, обов'язків, норм виро-

бітку, умов заохочення. Контроль персоналу покликаний також стежити за підготовкою та перепідготовкою кадрів, їх інструктажем, умовами для творчості і раціоналізаторства.

Третій напрям попереднього контролю – стан матеріальних і фінансових ресурсів організації. По відношенню до матеріальних ресурсів перевіряється наявність на складах запасів сировини, матеріалів, комплектних виробів, відповідність їх структури та кількості потребам виробництва, гарантованість поставок.

Засобом попереднього контролю фінансових ресурсів організації є її бюджет, що дозволяє перевірити надійність джерел і обґрунтованість майбутніх витрат. Зазвичай ці документи складаються, виходячи з колишнього досвіду, але з певних категорій витрат проста статистика минулих років не дає достатньої інформації для визначення необхідних витрат в нових умовах, тому контроль може спиратися також на дані інших організацій і середньогалузеві показники.

Поточний контроль виконується безпосередньо на стадії виробничого процесу. Його мета – удосконалення діяльності, координація її для досягнення мети. Завдання такого контролю - своєчасно виявити і по можливості усунути відхилення, що виникають в ході роботи, від заданих параметрів. Поточний контроль зазвичай існує у формах стратегічного і оперативного.

Стратегічний контроль має в якості основного об'єкта ефективність використання ресурсів організації з точки зору досягнення її кінцевих цілей і ведеться не тільки за кількісними, а й якісними показниками: рівнем продуктивності праці, впровадження та використанням досягнень НТП, нових методів роботи, технологій як в організації в цілому, так і в її підрозділах.

Оперативний контроль, який на практиці зливається з оперативним управлінням, проводиться буквально одночасно з виконанням основної роботи, орієнтований на поточну виробничу та господарську діяльність, зокрема, на рух виробів у рамках технологічного процесу (послідовність операцій, норми часу на їх виконання, якість продукції тощо); завантаження устаткування; до-

тримання загального графіка роботи; на-відмінність запасів, незавершеного виробництва і готової продукції, рівень поточних витрат, поточне витрачання грошових коштів.

Загальну послідовність здійснення контролю покажемо схемою на рис. 6.5.

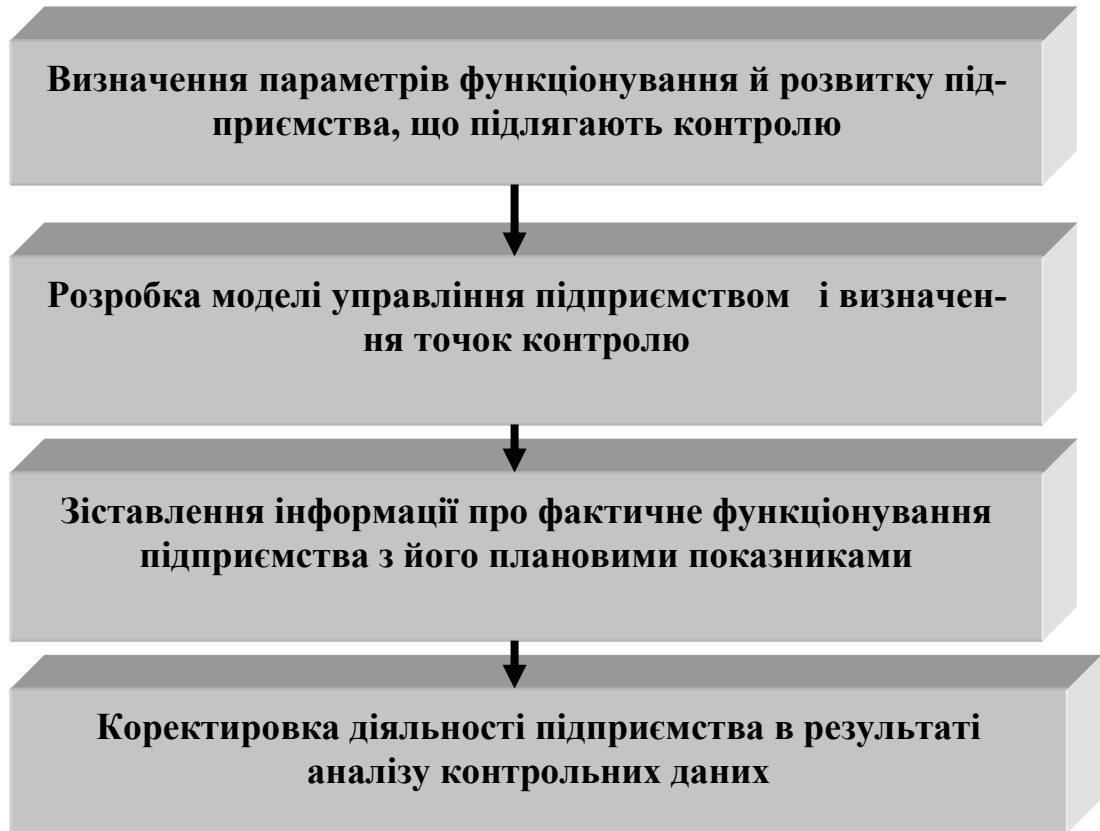


Рис. 6.5. Етапи здійснення адміністративного контролю

Контроль виконання в адміністративному менеджменті можна розділити на два види:

контроль *по суті вирішення питання* – здійснює керівник (установи або відділу) або спеціально уповноважені особи;

контроль за *термінами виконання* документів веде служба документального забезпечення управління або в невеликій фірмі – секретар.

Відповідальність за правильне і своєчасне вирішення питань, поставлених в документі, несуть як керівники структурних підрозділів, так і співробітники, яким доручено виконання документа.

Організація ведення контролю за строками виконання документів включає наступні операції:

фіксація в процесі реєстрації всіх поставлених на контроль документів і вказівок керівництва;

перевірка доведення документа до виконавця в термін;

нагадування виконавцям та керівникам підрозділів про наближення або закінчення строків виконання документів;

внесення даних про передачу документа від виконавця виконавцю або зміну термінів виконання документів в реєстраційну форму;

інформування керівників (підрозділів і організації) про хід виконання документів;

внесення в реєстраційну форму даних про виконання документів (зняття документа з контролю);

складання аналітичних довідок по строкових контролю за використанням документів.

На контроль ставляться всі документи, що потребують відповіді та виконання. Так як в розпорядчих документах предметом контролю є рішення, що в них відображені, на контроль ставиться кожен пункт, тобто кожне завдання або доручення, зафіксоване в розпорядчому документі. Секретар керівника повинен ставити на контроль і усні доручення керівництва.

Терміни виконання документів.

Термін виконання документа – термін, встановлений нормативно-правовим актом, організаційно-розпорядчим документом або резолюцією.

Терміни виконання документів можуть бути:

типові;

індивідуальні.

Типові терміни виконання визначені законодавством, наприклад, для виконання звернень громадян, або закріплюються в інструкції з діловодства для постійно повторюваних видів документів.

Індивідуальні терміни вказуються в самому документі або в резолюції керівництва. Наприклад, в документах, що надійшли від вищестоящих організацій і містять яке-небудь доручення, зазвичай термін вказаний в самих документах. У розпорядчих документах і рішеннях колегіальних органів термін вказується по кожному пункту. На документах, розглянутих керівником, термін їх виконання міститься в резолюції.

Виконання документів з тривалим терміном виконання.

Виконання документів, що містять складні завдання, з тривалим терміном виконання (кілька місяців, півроку, рік) ставиться на поетапний контроль.

У строковому контролі виділяють поточний контроль, попереджувальний і підсумковий контроль.

Поточний контроль передбачає щоденну перевірку ходу виконання документів, термін виконання яких закінчується сьогодні, і нагадування виконавцю про необхідність завершення роботи над документом.

Поточний контроль допомагає скласти план роботи на день і відразу по-показувала, які справи мають бути завершені сьогодні (підписання контракту, відправка повідомлення, вирішення питання на нараді та ін.).

Попереджувальний контроль відрізняється від поточного тим, що він проводиться за документами, термін виконання яких закінчується через 2-3 дні і тим самим співробітник має ще час для вирішення питання.

Якщо в процесі контролю з'ясовується, що документ не може бути виконаний в термін, питання про зміну терміну виконання документа повинен бути поставлений не пізніше одного дня до закінчення контрольної дати.

Змінити термін виконання документа може тільки керівник, що встановив його раніше.

Зняття документу з контролю здійснюється після повного виконання документа: підготовки відповідного документа, отримання відповіді на вихідний документ і іншого документованого підтвердження факту виконання. Результат виконання документа записується в реєстраційній картці. Напри-

клад: направлена телефонограма, відряджений співробітник, складений договір та ін.

У реєстраційну картку також вносяться відомості про дату виконання документа і вказується номер справи за номенклатурою, в яке підшитий виконаний документ. У великих установах служба діловодства веде і підсумковий контроль. Він здійснюється співробітниками (службою), що відповідають за контроль виконання, або секретарем фірми із заданою періодичністю (щотижнево, щомісяця, щокварталу). Фактично він представляє собою аналіз виконавської дисципліни в організації, фірмі та її структурних підрозділах.

Звіт з контролю виконання документів.

За результатами аналізу складаються узагальнюючі звіти. Форма контролю вибирається виходячи з можливостей установи. Це може бути ручна строкові картотека, але сьогодні все частіше використовується автоматизована система контролю виконання документів.

Строкова картотека зазвичай ведеться сьогодні в структурних підрозділах або невеликих фірмах. Для її ведення використовуються реєстраційні картки і невеликий картотечний ящик з 32 рухомими (картонними або пластмасовими) роздільниками. Тридцять один роздільник – це числа місяця (31 день). За 32-й роздільник ставлять картки на документи, термін виконання яких падає на наступний місяць. В останніх числах місяця (за 2-3 дні) ці картки будуть розставлені по числах нового місяця. Перед першим роздільником поміщають картки з термінами виконання, що пройшли. Вони стоять тут до тих пір, поки не буде вказано новий, продовжений термін виконання.

Зареєструвавши повністю документи, розставляють картки за строками виконання, тобто ставлять кожну картку за те число, на яке документ повинен бути виконаний. Таким чином, за строковою картотекою легко можна дізнатися, що на який день має бути виконане.

Коли документ виконаний, на зворотному боці картки робиться відмітка про виконання, вказується, як вирішено питання, за яким номером і коли відправлений документ. Документ вважається виконаним тоді, коли повністю

виконані поставлені в документі або зазначені в резолюції завдання. Якщо в процесі вирішення питання документ передавався від одного виконавця до іншого, все це також фіксується на зворотному боці картки. Але практично зараз такий контроль здійснюється в автоматичному режимі з використанням ЕОМ.

Постановка документа на контроль відбувається автоматично при заповненні даних (поля) «Термін виконання (Контрольна дата)» в реєстраційній картці документа. При веденні поточного контролю відповідальні за контроль виконання (у невеликій фірмі – секретар) щодня на початку робочого дня викликають на екран комп'ютера і при необхідності роздруковують список документів, термін виконання яких закінчується сьогодні. При відповідних настройках програми список може автоматично роздруковуватися на початку кожного робочого дня.

Попередження виконавцю про строки виконання документу можуть також відправлятися на комп'ютер виконавця в автоматизованому режимі (з повідомленням про прочитання). Автоматизована система контролю легко дозволяє переглянути всі завдання не тільки по термінах, але і за виконавцями і таким чином бачити завантаження кожного. Аналітичні довідки по строкових контролю можуть автоматично складатися комп'ютером за заданою формою і поступають на комп'ютер керівника.

Наприклад, керівник підрозділу може автоматично щоранку отримувати список документів (завдань) з простроченим терміном виконання за формою, приведеною в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Дані щодо документів з простроченими термінами виконання
по підрозділу _____**

Прізвище виконавця	Вхідний номер	Дата	Строк виконання	Короткий зміст документу

Приклад обліку виконавчої дисципліни у підрозділі приведемо в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Форма ведення обліку виконавчої дисципліни по підрозділах і виконавцях

Підрозділ / виконавець	Усього документів	З них виконано				З них не виконано		
		У стро-к	З порушенням строку			З переносом стро-ку	Усьо-го	З переносом стро-ку
			До 5 днів	До 10 днів	Більше 10 днів			
Разом по підрозділу, у тому числі по виконавцях:								
Петренко І. П.								
Савенко В. О.								

Такі облікові документи дозволяють керівнику більш рівномірно розподілити роботу між співробітниками і використовуються при складанні посадових інструкцій.

Аналітичні довідки про стан виконання документів (завдань) є важливим критерієм для визначення ефективності роботи працівників і використовуються при визначенні ступеня їх матеріального заохочення.

6.3. Організація контролінгу як цілісної системи адміністративного контролю на підприємстві, в організації

Найбільш ефективною системою контролю в адміністративному менеджменті є запровадження *контролінгу*, як ефективної системи контролю виконання планових завдань всіма учасниками управлінського процесу, при якій у складі апарату підприємства створюється спеціальний орган з контролінгу, який здійснює регулювання дій всіх учасників адміністративного менеджменту на підприємстві.

Контролінг, як нове явище в теорії і практиці управління, розвивається як функціонально відособлений напрямок менеджменту, спрямований на забезпечення його ефективного функціонування в постійно змінюваному середовищі. У своєму функціональному арсеналі контролінг об'єднує постановку цілей, планування, контроль виконання і регулювання [1].

За умови збалансованого розвитку всіх функцій менеджменту роль контролінгу зужується до функції контролю, яка при цьому здійснюється на якісно вищому рівні. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних конкретних функцій:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;

- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;

- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Ефективність контролінгу забезпечується в тісному взаємозв'язку з функціями обліку, планування, аналізу та прийняття рішень.

Забезпечення ефективної системи контролінгу реалізуються через створення спеціальної служби, яка організовує збір, обробку, аналіз даних і забезпечує інформацію для менеджерів вищого рівня управління для прийняття оперативних заходів регулювання ходу процесів на підприємстві і розробки стратегічного курсу його розвитку. Ефективне здійснення контролінгу вимагає істотного перерозподілу відповідальності всередині підприємства з посиленням відповідальності його низових ланок. Вирішення цього завдання здійснюється шляхом додання окремим підрозділам, бажано, більшості з них, статусу *центру відповідальності*, під якими розуміють зону автономної відповідальності підрозділу підприємства або індивідуальної відповідальності менеджера за свої дії. Плани підрозділів – центрів відповідальності в системі контролінгу стають об'єктами контролю в реальному масштабі часу, що ставить перед функцією планування завдання оперативного корегування плано-

вих завдань, перетворюючи таким чином традиційне планування в бюджетування, зміст та порядок здійснення якого розкрито в наступному розділі роботи.

Служб контролінгу на підприємстві вмонтовується в його організаційну структуру на основі тісного функціонування з економічними, інженерними, юридичною та іншими службами та керівництвом підприємства на основі наступних принципів:

отримання інформації від економічних, інженерних, юридичної та інших служб;

організація збору додаткових даних – така інформація збирається за методами, розробленими службою контролінгу;

незалежності служби контролінгу від інших служб, що забезпечується наданням їй високого статусу в ієрархії управління;

врахування високого інтелектуального рівня працівників служби контролінгу, що забезпечується відбором за професійним рівнем і тестуванням на знання системи контролінгу, основ планування, аналізу, контролю, управління та інших дисциплін;

розробки службою контролінгу системи рапортів, організації моніторингу економічних показників;

надання службі контролінгу можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства;

наявності відповідних кадрів.

Здійснюються різні схеми організації адміністративного менеджменту при створення служби контролінгу. На невеликих підприємствах, з досвіду європейських країн, служба контролінгу вписується в їх організаційну структуру таким чином, як це показано на рис. 6.6.

На великому підприємстві, наприклад, з наявністю дослідницьких центрів, служба контролінгу містить у своєму складі центральний відділ, який збирає дані з центрів контролінгу різних сторін діяльності підприємства, і окреме управління контролінгу в центрі досліджень і розробок (рис. 6.7).

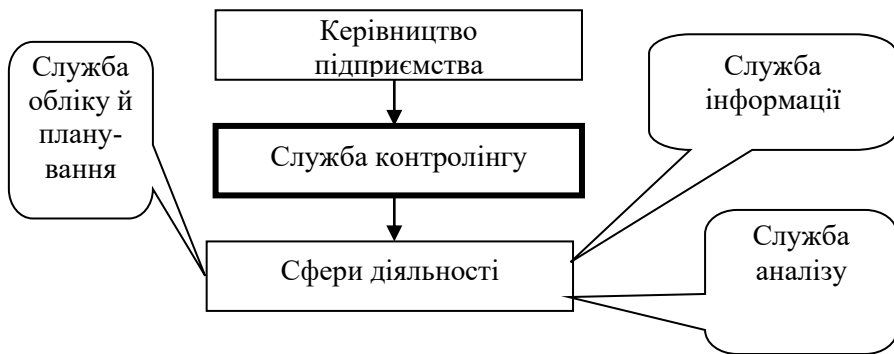


Рис. 6.6. Схема організації служби контролінгу на невеликому підприємстві

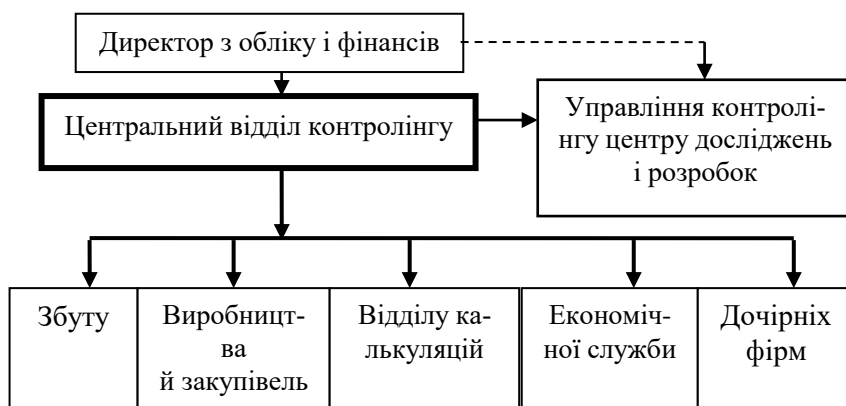


Рис. 6.7. Схема організації служби контролінгу на великому підприємстві

Для середніх підприємств рекомендується спрощена схема організації служби контролінгу у веденні комерційного директора, як це відображено на рис. 6.8.

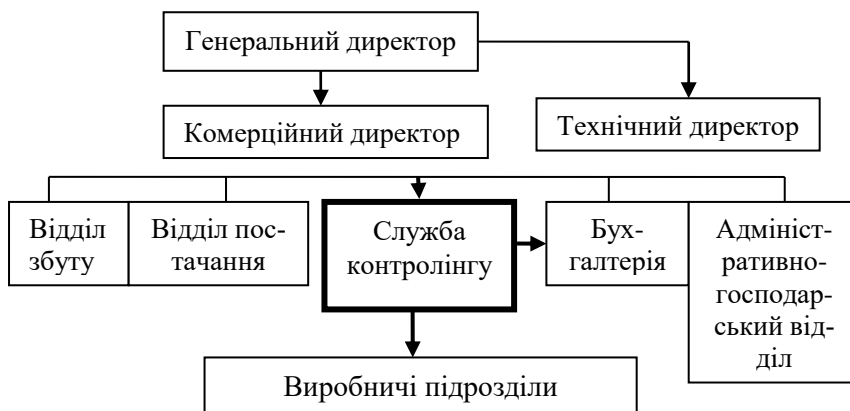


Рис. 6.8. Схема організації служби контролінгу на середньому за розміром підприємстві

У запропонованій схемі служба контролінгу підпорядкована комерційному директору, а бухгалтерія – відділу контролінгу, що є логічним, оскільки процес збору необхідної інформації від інших відділів організований бухгалтерією і вона має повноваження вимагати подання звітів усіма підрозділами підприємства. Застосовується також варіант, коли відділи постачання, збуту, обліку подають передбачені звіти безпосередньо до служби контролінгу.

В умовах корпорацій або дуже великих підприємств центральна служба контролінгу збирає дані на основі звітів різних відділів головного підприємства. Ті з них, хто виділений на самостійний баланс, організують роботу контролера (відповідальної особи) на тих же принципах, що і центральна служба контролінгу. Схему організації служби контролінгу в корпораціях демонструє рис. 6.9.

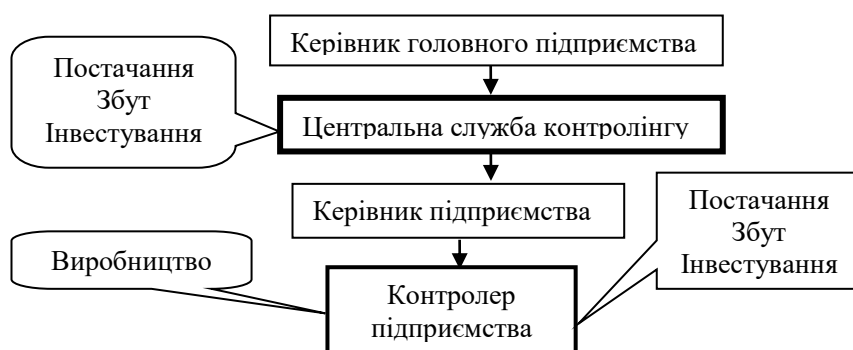


Рис. 6.9. Організація служби контролінгу в корпорації

Враховуючи важливість інформаційних ресурсів для системи управління, вважається доцільним інтегрування служби контролінгу з системою бухгалтерського обліку та звітності для того, щоб в єдиному потоці отримувати дані для фінансового обліку та контролю за діяльністю підприємства. Для цього розробляється система внутрішньої звітності з визначенням: центрів збору інформації; показників, які необхідно зібрати; строків подання звіту; форми звітів та методики їх складання; мети, з якою збирається інформація; адресата інформації.

Питання до самоконтролю засвоєння матеріалу до теми 6

1. Ваше загальне уявлення поняття контролю.
2. Обґрунтуйте місце контролю в системі функцій менеджменту.
3. Як співвідносяться цілі діяльності підприємства і контроль їх досягнення.
4. Поясніть значення ланцюгу «потреба-мета-виконання-результат».
5. Яка функція менеджменту включається для внесення результатів контролю в поточну діяльність підприємства, організації?
6. Яке значення функції контролю в адміністративному менеджменті підприємства?
7. З яких складових складається загальна функція контролю?
8. Які принципи контролю притаманні адміністративному менеджменту?
9. Привести етапи здійснення контролю.
10. Які види контролю Ви знаєте?
11. Яку роль відіграє контроль виконання в системі адміністративного менеджменту?
12. Чим відрізняється управлінський облік на підприємстві від бухгалтерського?
13. По яких параметрах здійснюється контроль виконання в організації?
14. Яким чином і якими засобами може здійснюватися оперативний контроль виконання в адміністративному менеджменті?
15. Ваше уявлення контролінгу як системи адміністративного менеджменту підприємств.
16. Яким чином реформується взаємодія функцій адміністративного менеджменту в системі контролінгу.
17. Яку роль контроль відіграє в системі зворотного зв'язку при управлінні діяльністю підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб. За заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493>
2. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>
3. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>
4. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/11883/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%284%29%20%281%29%20%281%29.pdf
5. Каспаревич А., Воробйова О. Цифровізація другого рівня медичної реформи в Україні. Актуальні виклики розвитку інформаційної діяльності в глобальному вимірі. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», квітень, 2024. С. 164-168. Режим доступу: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10180>
6. НСЗУ затвердив зміни до постанови КМУ. Режим доступу: <https://nszu.gov.ua/novini/uryad-zatverdiv-zmini-do-postanov-kmu-65-ta-410-224>
7. НСЗУ підписала договори за підвищеними тарифами на екстрену медичну допомогу з 25 центрами ЕМД URL: <https://nszu.gov.ua/novini/nszu-pidpisala-dogovori-za-pidvishchenimi-tarifami-na-ekstre-278>
8. Савченко О. Контури системи управління всередині сільських та селищних об'єднаних територіальних громад. Вісник СНУ ім. В. Даля. Вип. 3 (267), Квітень 2021, с. 85-93, URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/487>
9. Контроль виконання в адміністративному менеджменті. Вікіпедія. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0>

[%BD%D0%B8%D0%B9 %D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C](#)

10. Адміністративний контроль Велика українська енциклопедія (ВУЕ).
Режим доступу:

<https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9 %D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C>

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

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F--...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>

12. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf

13. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5tehnichekie/24065-1-o-borodina-hodova-administrativniy-menedzhment-navchalniy-posibnik-mariupol-bbk-6592ukrya73-udk-334-025-reko>

14. Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127

15. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см

16. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-X (редакція від 05.01.2017, підстава 1798-19). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80732-10>

17. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 2. С. 97–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2015_2_10

18. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2014. № 4 (24). С. 123–128. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_4_21

19. Михалицька Н.Я., Верескля М.Р., Михалицький В.С. Адміністративний менеджмент. Навчальний посібник Львів 2019. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgglefindmkaj/https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F--...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf

20. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 98 с. URL:

https://eprints.kname.edu.ua/43914/1/2016%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7181%D0%9B_%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf

21. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: Інтерсервіс, 2013. 148 с.

22. [Теліженко О.М.](#) , Глівенко С.В. Адміністративний менеджмент для магістрів. Підручник. Університетська книга. 2020. 872 с. URL:

<https://mybook.biz.ua/obschiy-menedjment/administrativniy-menedjment-dlya-magistriv/>