

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

В. Ю. Єдинак

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Опорний конспект лекцій

Дніпро
2019

**БК
УДК**

Рецензенти:

**Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент : опорний
конспект лекцій / Єдинак В. Ю. – Дніпро : УМСФ, 2019. – 236 с.**

3MICT

ТЕМА 1

ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Еволюція адміністративного менеджменту

Точкою відліку для зародження адміністративного менеджменту багато авторів вважають одинадцяте сторіччя, у зв'язку з появою поділу службовців, які слугували монарху, на три категорії: судді, військові і публічні службовці (чи клерикали). При цьому перші дві категорії мали значно більші права і можливості порівняно з третьою. Публічні службовці в той час забезпечували виконання канцелярських функцій, тобто фіксацією господарських операцій, їх узагальненням та ін. У феодальному суспільстві адміністративні функції були цілком пов'язані зі змістом і обслуговуванням власності сюзерена, а саме управління базувалося на різноманітних інструкціях та угодах.

У результаті боротьби між імператорами Священної римської імперії і Папою Римським в одинадцятому-дванадцятому століттях відбулося те, що назвали «папською революцією», що призвела до розвитку нових принципів адміністрування. На той час у розвиток адміністрування римська церква зробила більший вклад, ніж світська влада. По-перше, це стосується принципу суворої ієрархічності, який був характерним для церковних інститутів. По-друге, це принцип поділу публічного і приватного. По-третє, це використання римського права у світській сфері і церковного права – у церковній.

У сімнадцятому сторіччі адміністрування стає об'єктом академічного інтересу. Хоча суспільна та приватна сфери у той час ще не відділені чітко друг від друга, саме в той час починають з'являтися теоретичні обґрунтування з приводу необхідності такого поділу.

Потреба у нових знаннях знайшла відображення в науковій літературі з адміністрування. Розвивається нова галузь науки, – камералістика, у багатьох європейських університетах створюються



кафедри камералістики, що дають фахову освіту для майбутніх вищих функціонерів. Перші наукові форми адміністративний менеджмент набуває ще у XVIII столітті в рамках викладання камералістики, однак адміністративне управління носило чисто технічний характер, тобто зводилося до вивчення окремих технічних процесів та їх управління. У цю епоху виникає так називана камералістика, що, однак, не була ще наукою в сучасному розумінні, тому що обмежувалася майже винятково описом явищ

адміністративного управління.

У XIX столітті відбулося розгалуження камералістики на два напрямки: науку про адміністративне управління і науку адміністративного права. Першим напрямком займався професор Віденського університету Лоренц фон Штейн (1815–1890).

Їм написана велика праця «Вчення про адміністративне управління» (Verwaltungslehre) у восьми томах, що поступово видавалися протягом майже 20 років, з 1865 до 1885 р.

(1815–1890)

Держава, на думку Штейна, є колективним індивідом, що вийшов за межі особистості та самосвідомості. Основне завдання держави – сприяти матеріальному та духовному розвитку кожного індивіда. Ідея держави полягає у відновленні рівності і свободи, в піднятті нижчих, знедолених класів до рівня багатих і сильних. З свого визначення поняття держави Штейн виводить своє вчення про управління (Verwaltungslehre). В управлінні зосереджуються всі завдання держави, вся діяльність виконавчої влади, що розпадається на три галузі: державне господарство, правосуддя і внутрішнє управління. Кожна з цих трьох галузей має двояке завдання. По-перше, встановлення державою умов, які сприяють розвитку окремих осіб та їх захист від загроз та небезпек, що не можуть бути усунені особистими зусиллями. Для виконання цих завдань органи виконавчої влади користуються правом видавати засновані на законі приписи та розпорядження і правом безпосереднього усунення загрозливих небезпек, шляхом примусу; таким чином виконавча влада розпадається на розпорядницьку та примусову. Діяльність виконавчої влади регулюється так званим адміністративним правом. На нижчих щаблях

правового розвитку держави обидва види вираження державної волі - закон і адміністративне розпорядження - слабо розрізняються; в державах, що стоять на вищому щаблі розвитку, закон є сама державна воля, що отримала вираз через народне представництво, між тим як розпорядження висловлює лише волю виконавчої влади; звідси випливає, що адміністративне розпорядження діє лише тому, що воно збігається із загальною державною волею, тобто з законом. Цим питанням присвячені перші два томи вчення. Решта шість томів присвячені надзвичайно детальній розробці так званого вчення про внутрішнє управління у трьох сферах життя особистості:

- 1) особистого життя людини;
- 2) господарського життя;
- 3) суспільного життя.

Незважаючи на явні недоліки вчення Штейна про управління - схематичність і формальність його положень, різке протиставлення суспільства і держави, що не відповідає умовам дійсності і новітнім на той час поглядам, - він має багато прихильників. На жаль, монументальна праця цього вченого не залишила у діяльності апарата адміністративного управління капіталістичних країн ніяких слідів.

На деякий час наука про адміністративне управління перестала розвиватися, а її відродження пов'язане з розвитком теорії організації, що виступає під різними, близькими за змістом, назвами. Свій початок вона бере з публікації книги американського інженера Ф. Тейлора "Принципи наукового управління", що була видана в 1911 р.

Ф. Тейлор цікавився лише організацією виробництва, скоріше - його мікроструктурою: організацією робочого місця і роллю майстра.

У книзі викладені чотири основні принципи наукової організації управління, які увійшли в практику управління і дозволили здійснити стрибок у підвищенні рівня продуктивності праці:

1. Адміністрація бере на себе питання створення та розробки наукового фундаменту, що замінює собою старі та традиційні методи, для кожного окремого виду діяльності на підприємстві.

2. Адміністрація здійснює на основі науково встановлених ознак ретельний відбір робітників, а потім тренує, навчає і розвиває кожного окремого робітника.

3. Адміністрація здійснює співробітництво з робітниками в напрямку досягнення відповідності всіх окремих галузей виробництва науковим принципам.

4. Встановлюється розподіл праці та відповідальності між адміністрацією підприємства та робітниками. Адміністрація бере на себе всі ті галузі праці, для яких вона є краще підготовленою, ніж

робітники, тоді як у минулому майже вся праця цілком і велика частина відповідальності лежали на робітниках.

Ця комбінація ініціативи робітників в поєднанні з новими типами функцій, здійснюваних адміністрацією підприємства, на думку Ф.У. Тейлора, робить наукову організацію більш продуктивною, ніж всі старі системи.

Уміння ставити цілі та досягати їх відомий засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор визначав як мистецтво достеменно знати, що та як треба зробити найкраще з найменшими витратами, яким повинні володіти менеджери, робота яких полягає в організації та управлінні зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Тому менеджмент інколи визначають як орган чи апарат управління – специфічний орган сучасної організації, як комерційної, так і некомерційної. Тому апарат управління є складовою частиною будь-якої організації, а головне завдання працівників цього апарату – ефективне використання та координація всіх ресурсів організації (капіталу, будівель, обладнання, матеріалів, праці, інформації) для досягнення її цілей.

Виникнення школи адміністративного управління, більш відомої, як класична школа, головним чином пов'язане з ім'ям Анрі Файоля (1841-1925).

Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, А. Файоль створив «теорію адміністрації». Його перша стаття на цю тему вийшла в 1900 р., а книга «Загальне і промислове управління» - в 1916 р.

Згідно А. Файолю, всі операції, які тільки зустрічаються на підприємствах, можна розбити на шість наступних груп або істотних функцій:

1. Технічні операції (виробництво, вичинка й обробка).
2. Комерційні операції (купівля, продаж та обмін).
3. Фінансові операції (залучення коштів та розпорядження ними).
4. Страхові операції (страхування та охорона майна й осіб).
5. Облікові операції (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика і т.п.).
6. Адміністративні операції (прогнозування, організація, розпорядження, координування і контроль).

На адміністративній функції, за А. Файолю, лежить завдання вироблення загальної програми роботи підприємства, підбору її робочого складу, координації зусиль, гармонізації дій, тобто власне управління підприємством. При цьому адміністративна функція тісно пов'язана з іншими п'ятьма, вона не тільки базується на відомостях, одержуваних у процесі їх реалізації, але й виявляється через них. Тому учень А. Файоля - Г. Кенде зобразив класифікацію свого вчителя за допомогою наступної схеми:

Адміністративна функція, по суті, визначає зміст менеджменту.

Значна частина роботи А. Файоля була присвячена з'ясуванню сутності принципів (законів, правил), що здійснюють вплив на формування самої структури організації та надають їй стійкість: розподіл праці, влада, дисципліна, єдність розпорядження (командування), єдність керівництва, підпорядкування приватних інтересів загальним, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, сталість складу персоналу, ініціатива, єднання персоналу.

Однією з основних цілей адміністративної школи було створення універсальних принципів управління, дотримуючись яких, організація безсумнівно досягне успіху.

Файоль сформулював 14 основних принципів управління:

1. Розподіл праці. Метою розподілу праці є підвищення ефективності праці кожного працівника окремо і організації в цілому. В основі поділу праці лежить спеціалізація, необхідна для раціонального використання робочої сили стосовно до всіх видів праці, як управлінського, так і виконавської.

2. Повноваження і відповідальність. У сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження повинні відповідати відповідальності.

3. Дисципліна. Передбачає виконання досягнутих угод між фірмою і працівником. Одним з головних завдань керівника організації є встановлення угод, пов'язують фірму і працівника, з яких виникають дисциплінарні формальності, тобто правила поведінки працівників в конкретних ситуаціях.

4. Єдиноначальність. Кожен працівник повинен отримувати розпорядження тільки від свого безпосереднього керівника. Цей принцип суперечить рекомендаціям Тейлора, який вважав, що робітники можуть підкорятися різним функціональним керівникам.

5. Єдність керівництва. Усі види діяльності, що переслідують одну і ту ж мету, повинні здійснюватися під керівництвом одного начальника і відповідно з єдиним планом.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні ставитися вище інтересів підприємства. Інтереси держави повинні бути вище інтересів громадян.

7. Винагорода - задоволення матеріальних і нематеріальних потреб працівників за допомогою застосування методів мотивації.

8. Централізація - це раціональне застосування концентрації та розосередження влади для підвищення ефективності управлінської діяльності.

9. Скалярний ланцюг (ієрархія) - це ланцюг керівників від самого вищого до самого нижчого рангу. Слід пам'ятати, що специфіка сучасного управління вимагає наявності поряд з ієрархією широкої мережі горизонтальних зв'язків. Єдиною організаційною системою, що відповідає вимогам цього принципу, є лінійна організаційна система управління. Всі інші організаційні системи передбачають поряд з вертикальними управлінськими зв'язками наявність широкої горизонтальної мережі для інформаційних обмінів між підрозділами, що знаходяться на одному рівні управління.

10. Порядок. Файоль поділяв порядок на матеріальний - "всьому своє місце і все на своє місце" і соціальний - "кожному своє місце і кожен на своєму місці".

11. Справедливість. Лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації та веде до додаткових витрат. Плинність кадрів одночасно є причиною і наслідком поганого управління.

13. Ініціатива. Розробка плану і його успішна реалізація. Цей принцип вимагає від керівника поступитися особистим марнославством, щоб підлеглі одержали можливість виявити особисту ініціативу і реалізувати свій потенціал.

14. Корпоративний дух. Сила підприємства полягає в об'єднанні персональних зусиль усіх його працівників. Файоль звертав увагу на неприпустимість використання в управлінні принципу "розділяй і володарюй". Він підкреслював, що керівники повинні заохочувати колективізм у всіх його формах і проявах.

Послідовниками А.Файоля є Л. Урвік , М. Вебер , Г.Черч , Дж.Муні і А.Рейлі .

Ліндау Урвік (Англія) приділяв велику увагу розробці основних функцій адміністрування, до яких він відносив: планування, організацію, укомплектування штату, керівництво, координацію, звітність та складання бюджету.

Урвік розробив принципи побудови формальної організації:

- Відповідність людей структурі (спочатку розробляється структура, потім здійснюється підбір кадрів);

- Створення спеціального і «генерального» штабів » (спеціальний штаб розробляє рекомендації для керівника, «генеральний» готує і передає накази керівника, контролює і координує поточні роботи);

- Співставність прав і відповідальності (будь-який керівник повинен мати владу , відповідну відповідальності);

- Діапазон контролю (число осіб , безпосередньо підпорядкованих керівнику - за рекомендацією Урвіка не більше 5 - 6 чоловік) ;

- Спеціалізація (працівники управлінської праці по цілі, характером виконуваних операцій, типом споживання, географічною ознакою);

- Визначеність (по кожній посаді повинні бути письмово визначені права , обов'язки і відповідальність) .

«Ідеальний тип» адміністративної організації, позначений терміном «бюрократія», розроблений відомим німецьким соціологом Максом Вебером (1864-1920рр.).

Основні характеристики запропонованого Вебером «ідеального типу»:

1. Розподіл праці. Вся діяльність, необхідна для досягнення цілей організацією, розчленовується на елементарні, найпростіші операції, що, в свою чергу, передбачає суворе формальне визначення завдань і обов'язків кожної з ланок організації. Максимально можливий розподіл праці створює можливість для використання у всіх ланках організації фахівців-експертів, які несуть відповідальність за ефективне виконання своїх обов'язків.

2. Організація будується на принципах ієрархії , тобто кожен нижчий службовець або нижчестоящої підрозділ підпорядковуються вищестоящому. Кожен службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед вищою особою за рішення і дії не тільки свої, але і всіх підлеглих йому осіб .Для того щоб нести відповідальність за роботу останніх, він повинен мати авторитет, владу давати накази, яким вони повинні підкорятися.

3. Діяльність організації регулюється «послідовною системою абстрактних правил» і складається «в застосуванні цих правил до приватних випадків». Розробка системи стандартів, загальних правил викликана необхідністю забезпечити одноманітність у здійсненні кожного завдання, незалежно від числа осіб, зайнятих його виконанням та індивідуальних відмінностей. Чіткі правила та інструкції визначають відповідальність кожного члена організації та форми координації їх індивідуальної діяльності.

4. «Ідеальний керівник управляє своїм апаратом ... в дусі формалістичною безособовості, без гніву і пристрасті ... ». Кожна

офіційна особа має підтримувати соціальну дистанцію між собою і підлеглими, а також клієнтами. Мета такої поведінки – гарантувати невторчання окремих особистостей в продуктивне досягнення цілей організації, відсутність фаворитизму, службових відносин, заснованих на особистій дружбі або знайомстві.

5. Служба у бюрократичній організації ґрунтується на відповідності технічної кваліфікації займаної посади, і службовці повинні бути убезпечені від довільного звільнення. Служба - це кар'єра. Існує система просування у відповідності зі старшинством, або успішною діяльністю, або і тим і іншим. Така політика щодо кадрів покликана розвивати «корпоративний дух» серед службовців, виховуватимуть у них високий ступінь лояльності до організації. В результаті відбувається «ототожнення» службовців з організацією, що стимулює їх інтенсивність діяльності в інтересах організації.

6. Досвід повсюдно підтверджує, що чисто бюрократичний тип адміністративної організації ... здатний забезпечити досягнення найнайвищою мірою ефективності.

Таким чином, адміністрування в менеджменті передбачає регламентацію системи та процесу формування цілей, розробки та реалізації стратегії; розподіл напрямків діяльності, продуктів і послуг, а також функцій між працівниками та підрозділами організаційної структури; організацію побудови та реалізацію процесу управління шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів в процес; реструктуризацію управління підприємством.

На сучасному етапі адміністративний менеджмент розділився на три окремих напрямки:

Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration);

Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях (public administration);

Адміністративний менеджмент в органах державної влади (government administration).

2. Предмет та методи адміністративного менеджменту.

Адміністрація - (від лат. administratio - управління) стосовно до державного управління – сукупність державних органів, які здійснюють

функцію управління; стосовно до управління іншими організаціями - сукупність посадових осіб та органів, що очолюють організацію.

Адміністрація покликана здійснювати офіційне представлення організації в зовнішньому середовищі, управляти її цілеспрямованим функціонуванням, забезпечувати взаємодію з підвідомчими їй організаціями.

Існують різні точки зору щодо співвідношення понять адміністрації та менеджменту організації. Ряд дослідників і практиків відносить до адміністрації керівників усіх рівнів, що ототожнюється зі складом менеджменту організації. Слід погодитися з підходом, згідно з яким існує відмінність між складом адміністрації та менеджменту організації:

- В адміністрацію організації входять не всі керівники : ні офіційно, ні неформально до складу адміністрації не входить ряд лінійних і функціональних керівників середньої і практично всі керівники виробничих і управлінських підрозділів нижнього рівня;

- До складу адміністрації організації входять всі фахівці і виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління;

- Керівники верхнього і частково середнього рівнів входять до складу як менеджменту, так і адміністрації організації.

У процесі функціонування організації адміністрація здійснює загальні, системозабезпечуючі виконавчі повноваження: формує організацію, спрямовує і супроводжує її функціонування, контролює і представляє встановлену звітність, забезпечує, у разі необхідності, реформування організації .

Деталізація і адаптація цілей організації стосовно підрозділів, постановка і вирішення конкретних завдань, як правило, делегуються адміністрацією нижчестоящим керівникам управлінських і виробничих підрозділів організації. Адміністрація не підміняє діяльність конкретних виробничих і управлінських підрозділів організації, але, перш за все, забезпечує оперативний супровід цієї діяльності.

Адміністрування (від лат. Administro - управляю, завідую) стосовно до державного управління - діяльність держави з управління; стосовно до управління іншими організаціями - використання в управлінні бюрократичних, адміністративних форм і методів. Адміністрування можна визначити як комплекс необхідних будь-якому суб'єкту достатньо універсальних дій, способів впливу по формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю і забезпечення виконання запланованого.

Для цього необхідна організація документообігу та діловодства, а також інформаційне забезпечення процесів управління.

Адміністрування передбачає наявність в організації:

- Систематизованого набору положень, регламентів і правил (пакет документів, які розподіляють і регламентують права, обов'язки і відповідальність підрозділів і співробітників організації);
- Основних підходів, принципів, порядків (пакет штатних процедур функціонування підрозділів і співробітників організації, які забезпечують досягнення поставлених цілей), якими постійно керується персонал управління організації у своїй практичній діяльності.

Елементи адміністрування. Елемент адміністрування - це складова частина складної організації дій персоналу.

До складу елементів адміністрування входять:

- Керівництво організацією ;
- Регламентація ;
- Розпорядження ;
- Контроль виконання;
- Регулювання розробки та вирішення завдань фахівцями управління ;
- Організація документообігу і діловодства ;
- Інформаційне забезпечення процесів керівництва та управління організацією .

Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту серед сучасних дослідників. Так, А.Н. Фомічев адміністративний менеджмент визначає як одне з основних напрямів сучасного менеджменту , що вивчають адміністративно-розпорядчі форми управління. Відповідно до цього в теорії і практиці адміністративного менеджменту визначається два основних напрямки:

- Розробка раціональної системи управління організації;
- Побудова структури організації .

Фахівці Центру адміністративного менеджменту вважають, що спочатку система адміністративного управління спрямована на якісне вирішення двох основних завдань управління:

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

Відповідно до цього цілісна система адміністративного управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем:

підсистема I - Система адміністративного управління організацією , або Організаційна система управління;

підсистема II - Система адміністративного управління персоналом , або Рациональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці .

У відповідності з підходом, викладеним А.В. Райченко, сьогодні уявлення про дисципліни «Адміністративний менеджмент» у багатьох складається емпірично:

- З одного боку, це обумовлюється об'єднанням в даній дисципліні комплексів прикладних важелів організаційно-методичних та універсальних інструментів оперативно-розпорядчого керівництва;

- З іншого боку - орієнтацією адміністрації та адміністрування на практичну оптимізацію функціонування менеджменту організації.

Сучасна теорія управління розглядає адміністративний менеджмент як один з головних інструментів впливу, що сприяє досягненню намічених цілей. Виходячи з цього функції та діяльність, які включаються в адміністративний менеджмент, повинні не підміняти один одного, а доповнювати і існувати в тісному взаємозв'язку.

Адміністративний менеджмент - це один з напрямків сучасного менеджменту , що вивчають адміністративно -розпорядчі форми управління . Адміністрування - це організація дій персоналу на основі формалізації , суворої регламентації і жорсткого стимулювання . Розрізняють два основних напрямки адміністративного менеджменту: розробка раціональної системи управління організації та побудова структури організації .

Відмінні особливості адміністративного менеджменту:

- Часте застосування лінійної та лінійно-функціональної структури управління;

- Ієрархія;

- Застосування формалізованих способів прийняття управлінських рішень;

- Чітке розмежування посадових повноважень;

- Поділ влади.

Суб'єкти і об'єкти адміністративного менеджменту .

Суб'єктом адміністративного менеджменту є посадова особа, яка має конкретний комплекс повноважень , який дозволяє йому досягати різних цілей.

Об'єктами адміністративного менеджменту є:

- Відносини (заснування , реєстрації , комунікації , субординації , взаємодії , розробки , побудови , розмежування , обмеження , ліквідації , корпоративні і так далі) ;

- Зв'язки (інформації , комутації , ієрархії , компетенції , кооперації , лінійності , функціональності , централізації , сегментації , дослідження , перевірки , відповідальності , звітності і так далі) ;

- Функції (стратегічні , загальні , конкретні , прикладні , локальні , спеціальні , допоміжні і так далі) ;

- Процедури (планування , розробки , пропозиції , затвердження , розподілу , реалізації , контролю виконання , стимулювання , реорганізації і так далі) ;

- Норми (взаємозв'язку , звенности , кореспонденції , надійності , відповідальності , підпорядкованості , повноважень , правомочностей , ранжирування , розподілу , керованості і так далі) ;

- Документи (статути , договори , положення , регламенти , норми , акти , правила , порядки , керівництва , інструкції , рекомендації , рознарядки , допуски , квоти , укладення і так далі) ;

- Структури (лінійні , функціональні , лінійно- функціональні , штабні , матричні , програмно- цільові , мережеві і так далі) ;

- Органи (дирекції , департаменти , управління , комплекси , блоки , філії , станції , виробництва , цехи , модулі , підрозділи , відділи , бюро , лабораторії , сектори , групи , бригади , ланки , посади і так далі) ;

- Форми (угоди , корпорації , холдинги , товариства , компанії , кооперативи , товариства і так далі).

Сучасна теорія управління розглядає адміністративний менеджмент як один з головних інструментів впливу , що сприяє досягненню намічених цілей. Виходячи з цього функції та діяльність , які включаються в адміністративний менеджмент , повинні не підміняти один одного , а доповнювати і існувати в тісному взаємозв'язку. Таким чином , було визначено, що :

1) адміністративний менеджмент є елементом загального управління і виконує функції адміністрування , управління та господарювання , використовуючи певний набір їх складових.

2) складові елементи адміністративного менеджменту знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності : кожна з них розглядається в поєднанні з контролем , в той час як самконтроль перебуває під впливом системи мотивації і повноважень розпорядництва , а без них неможливий процес прийняття управлінських рішень .

3) інструментом упорядкування всіх адміністративних дій та виконання функцій адміністративного менеджменту є планування , яке

забезпечує несуперечливість, релевантність, точність, достовірність, своєчасність, інтерпретованість і доступність всіх вхідних параметрів .

У науковому пізнанні теорії адміністративно-державного управління істинним повинен бути не тільки остаточний результат, а й спосіб який веде до нього, тобто метод, який є системою правил і прийомів дослідження суб'єктів і об'єктів адміністрування з метою отримання істини.

Арсенал дослідницьких засобів та інструментів теорії адміністративно-державного управління можна поділити на три групи. До першої групи належать загальнологічні методи.

Серед них найбільш важливими є абстрагування (під час абстрагування суб'єкт подумки фіксує будь-яку суттєво важливу для нього в певній пізнавальній ситуації властивість об'єкта адміністрування, відсторонюючись від решти властивостей, щоб спростити ситуацію і вивчити управлінський процес як такий);

аналіз (розчленування адміністративної діяльності на підсистеми й елементи для їх всебічного вивчення); синтез (мислене об'єднання раніше виокремлених складових адміністративного менеджменту в певну систему теоретичних знань);

індукція (загальний висновок ґрунтується на основі приватних покликань. Отримана індуктивним способом істина завжди неповна, тому індукція повинна доповнюватись дедукцією);

дедукція (за допомогою цього методу із загальних посилок відповідно до законів логіки можна зробити висновок приватного характеру);

моделювання (вивчення явищ, суб'єктів та об'єктів адміністративного менеджменту через створення і дослідження їх копій (моделей), що замінюють оригінал у певних аспектах, які цікавлять дослідника);

аналогія (спосіб пізнання, за допомогою якого на основі подібності об'єктів у одних ознаках роблять висновок про їх схожість);

класифікація (поділ усіх досліджуваних об'єктів адміністрування на окремі групи відповідно до певних важливих для дослідника ознак) тощо.

Друга група методів – це теоретичні методи. Провідне місце серед них посідає системний аналіз, оскільки багатоаспектність державного адміністрування обумовлює необхідність осмислення фактів у їхній сукупності і взаємозумовленості. Методологічна специфіка системного

підходу визначається тим, що основним поняттям його є певний ідеальний об'єкт, який розглядають як складне цілісне утворення. Позаяк одну й ту саму систему можна досліджувати з різних позицій, системний підхід передбачає виділення насамперед певного системоутворюючого параметра, що обумовлює пошук сукупності елементів, мережу зв'язків і відношень між ними – її структуру.

Сукупність методів, що входять до складу системного аналізу, дає змогу розробляти та обґрунтовувати рішення у різноманітних, складних проблемах державно-адміністративного управління. Причому найважливішим є створення узагальненої моделі, що відтворює всі взаємозв'язки реальної менеджментської ситуації, які можуть виникати в процесі реалізації рішення.

Загалом системний підхід орієнтує дослідників на розгляд управлінських процесів, явищ насамперед як відкритих саморегулюючих соціальних цінностей, що постійно взаємодіють із навколишнім середовищем. Застосування цього підходу засноване на використанні таких загальнологічних методів як мисленнєве розчленування цілого на різнорівневі за ступенем складності складові (підсистеми, компоненти, елементи) та синтез (розгляд інтегральних якостей цілісності, якими її складові елементи не володіють).

Серед принципів системного дослідження адміністративно-державної сфери визначальне місце посідає структурно-функціональний аналіз. За своєю теоретичною сутністю зазначений метод має певну подібність із системним підходом. Цей аналіз займається виділенням елементів соціальної взаємодії, що підлягають осмисленню та визначенню їхнього місця і функцій у системі адміністрування. За допомогою структурно-функціонального методу можна розкрити регуляторний характер механізмів адміністративно-державного управління; дослідити зв'язок між внутрішньою структурою управління як усією системою загалом, так і складовими її елементами, й виконуваними функціями; осмислити механізм розробки структури органу управління залежно від виконуваних функцій; визначити необхідну чисельність управлінського персоналу відповідно до потреб виробництва.

У методології теорії адміністративно-державного управління необхідно особливу увагу звернути на ситуативний підхід, який фактично є логічним продовженням структурно-функціонального

аналізу. Це спосіб осмислення організаційних проблем та визначення можливих розв'язків. Завдяки ситуативному аналізу менеджери організацій мають змогу визначати найбільш оптимальну структуру чи варіант управління, які відповідають конкретній ситуації, а також передбачати структурні інновації, впровадження яких збереже ефективність функціонування організації.

Визначальну роль у дослідженні теорії адміністративно-державного управління відіграє історичний підхід, який передбачає вивчення процесу адміністрування у його послідовно-часовому розвитку, зокрема виявлення взаємозв'язку у цій сфері між минулим, сьогоденням і майбутнім. Цей підхід набув поширення і застосування у західній та вітчизняній науковій думці. Як принцип підходу до вивчення дійсності, що змінюється у часі та розвивається, він був висунутий і розроблений у філософських системах Ф. Вольтера, Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, Й. Фіхте, Г. Гегеля, К. Сен-Сімона, О. Герцена.

За допомогою історичного підходу теорію адміністративно-державного управління розглядають як у ретроспективі, так і в різні конкретно-історичні періоди існування людства.

Широке застосування в дослідженні теорії адміністративно-державного управління має діалектичний метод, що дає змогу визначити внутрішні суперечності процесу адміністрування як джерела його саморозвитку. Власне цей підхід допомагає виявити основні тенденції, пріоритети в системі адміністративно-державного управління, розглянути їх у динамічному розвитку, органічному зв'язку з соціально-економічною, політичною, духовно-культурною сферами.

Важливим у дослідженні адміністративно-державного управління є порівняльний (компаративний) метод. Його важливість полягає в тому, що він надає можливість максимально використати багатоманітність міжнародного досвіду адміністрування щодо знаходження оптимальних моделей для порівняння з реальним станом існуючої системи адміністративно-державного управління в Україні, що потребує реформування. Учені цінують цей метод як перспективний за багатство методологічного інструментарію, який ґрунтується на принципах зіставлення законодавства України у сфері адміністративно-державного управління з міжнародно-правовими нормами.

В осмисленні теорії адміністративно-державного управління вагоме значення належить третій групі методів – емпіричним (біхевіористичним): безпосередньому спостереженню; конвент-аналізу документів та інформаційних потоків; експерименту, анкетному опитуванню; інтерв'ю тощо.

Зовсім специфічна в дослідженні апарата адміністративного управління, як вважає С. Ковалевски, роль порівняльного методу і всіх його варіантів. По-перше, наука про адміністративне управління не є наукою дедуктивною, що розвивається на базі логічних висновків із прийнятих аксіом, як, наприклад, математичні науки. По-друге, у науці про адміністративне управління неможливе застосування експериментальних методів, тому що вона не в змозі ізолювати досліджувані явища від впливу побічних факторів у тій ступені, що доступний природничим наукам. І, нарешті, по-третє, результати досліджень, проведених індуктивним методом, конкретизуються і доповнюються завдяки порівнянню їх з аналогічними результатами інших досліджень (зрозуміло, при дотриманні обов'язкової умови порівнянності).

«Прикордонний» характер науки про адміністративне управління веде до того, що застосовувані в ній методи дослідження досить різноманітні. Найбільше часто, як відзначає С. Ковалевски [36, с. 15], використовуються соціологічні методи, що, як правило, припускають необхідність здійснення масових спостережень і масової реєстрації явищ. Зрозуміло, скрізь, де мова йде про масову реєстрацію фактів і їхню обробку, повинні застосовуватися методи статистики.

Крім соціологічних методів, для апарата адміністративного управління досить корисним і гарантуючим відносно швидкі результати є так називаний метод технічного аналізу праці (work study), здавна застосовуваний у виробництві, а в останні роки використовуваний у багатьох країнах також для досліджень, проведених в області управлінської праці.

Принципи управління можна поділити на загальні, особливі та спеціальні.

До загальних принципів управління відносяться принципи, що мають безпосереднє відношення до системи управління в цілому:

- Принцип наукової обґрунтованості управління;
- Принцип системного підходу;
- Принцип оптимальності управління;
- Принцип регламентації;
- Принцип формалізації.

До спеціальних принципів управління відносяться принципи, що відносяться до окремих елементів системи управління:

- Принцип пріоритету (цілі ; структур над функціями в діючих організаціях ; суб'єкта управління над об'єктом управління в формується організаціях; об'єкта управління над суб'єктом у діючих організаціях);

- Принцип відповідності (поставленої мети виділеним ресурсів , розпорядництва і підпорядкування; ефективності виробництва і економічності) ;

- Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління ;

- Принципи побудови процесу організації (переважної спрямованості на досягнення поставленої мети; комплексного підходу до вивчення керованих і некерованих факторів, що впливають на процес організації ; забезпечення об'єктивності протікання процесу ; оптимального і повного інформаційного забезпечення процесу ; жорсткої регламентації операцій і процедур всіх етапів проєктованого процесу; відповідності властивостей процесу технічним, економічним , соціальним і організаційним ресурсам організації);

- Принципи організації та здійснення управлінського обліку (безперервності діяльності підприємства; використання єдиних для планування та обліку одиниць вимірювання; оцінки результатів діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів окремо; наступності і багаторазового використання первинної і проміжної інформації з метою управління ; формування системи показників внутрішньої звітності організації; застосування бюджетного методу управління запасами і витратами; повноти та аналітичності , що забезпечують вичерпну інформацію про об'єкти обліку ; періодичності , що відбиває виробничий і комерційні цикли підприємства , встановлені обліковою політикою);

- Принципи формування системи управління персоналом (адекватності функцій управління персоналом цілям функціонування; первинності функцій управління персоналом; оптимального співвідношення інтра- і інфрафункцій управління персоналом; оперативного реагування на зміни специфіки функціонування організації; потенційних імітацій (тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес функціонування організації) ; ситуаційного підходу; сумісності; поєднання; компенсації; динамізму) ;

До спеціальних принципів управління відносяться принципи управління конкретними видами діяльності:

- Принципи управління інвестуванням (орієнтації на довгострокові перспективи; наявності об'єктивної інформації про стан фондового ринку; адекватного та своєчасного реагування на зміни інвестиційного середовища і так далі) ;

- Принципи управління технологією (орієнтації на підвищення ефективності використання основних виробничих фондів; оптимізації технологічних процесів і так далі) ;-

Принципи створення ефективних організаційних структур (пріоритету орієнтації організації на потреби ринку ; створення структурних підрозділів за цільовим ознакою; мінімально необхідної кількості рівнів управління; створення необхідних умов для прояву працівниками ініціативи і так далі).

Функції адміністративного управління .

Функція - це відокремлений вид професійної діяльності .

Найбільш значимі групи функцій адміністрування наступні:

- Деталізація - виділення , вивчення , позиціонування складових організації з метою дослідження або впливу;
- Регламентація - встановлення правил для дотримання жорстких меж , рамок , меж , квот ;
- Закріплення - додання офіційного статусу фактично склався функціональним розподілом , досягнутому станом ;
- Забезпечення - проведення комплексу організаційно - методичних заходів , сприяючих досягненню мети;
- Виконання - фактичне здійснення цілеспрямовано прийнятого рішення або прогнозованих перетворень ;
- Супровід - комплекс адміністративних заходів з побудови , здійсненню процедури постановки і досягнення мети ;
- Оцінка - умовне позначення результатів порівняння організації з еталоном , рівнем , очікуванням .

ТЕМА 2

СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АПАРАТ УПРАВЛІННЯ

2.1. Система адміністративного управління

В 70-х годах японская компания Toyota усовершенствовала административный подход к управлению. В компании Toyota была разработана система административного управления производством — *Toyota Production System (TPS)*, которая была нацелена на бережливое производство (*lean production*). Система управления производством TPS базируется на принципе точно вовремя (*just in time*) и системе Канбан — методе управления производством и запасами с использованием простых физических сигналов (карточек, световых сигналов и т. п.). Идея бережливого производства (*lean production*) — выявить и исключить из процесса производства все лишние материальные ресурсы, действия и операции, которые прямо не участвуют в создании новой потребительской стоимости, а значит, только вредят компаниям, увеличивая себестоимость продукции.

Наконец, задача административного менеджмента была полностью достигнута — система административного управления, всецело направленная на бережливое производство, позволила производить высококачественные товары и услуги с максимально возможной производительностью и минимально возможной себестоимостью.

Так шаг за шагом в течение 20 века административный менеджмент в мире выработал стройную теорию и практику управления, начиная от методов организации труда и заканчивая методами моделирования всей системы административного управления компаниями, что способствовало существенному росту производительности труда, появлению высокоэффективных компаний во всем мире, богатство наций многократно возросло.

Изначально система административного управления направлена на качественное решение двух основных задач управления. Первая — задача рациональной организации труда на каждом рабочем месте. Вторая — задача мотивации каждого работника организации к производительному и качественному труду.

Исходя из необходимости решить две основные задачи управления ЦЕЛОСТНАЯ СИСТЕМА АДМИНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕННЯ состоит из двух взаимосвязанных подсистем:

- Підсистема I - Система адміністративного управління організацією або Організаційна система управління.

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

- Структурний подання двох підсистем

Підсистема I:

Система адміністративного управління організацією

"Організаційна система управління"

Завдання організаційної системи:

За рахунок правильної постановки планування, організації праці та контролю забезпечити раціональне рух матеріальних і інформаційних потоків в рамках всього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку.

Складові частини організаційної системи:

- Прозора система планування і бюджетування, що охоплює всю діяльність підприємства.

- Ретельно пророблена структура управління.

- Положення про підрозділи і посадові інструкції.

- Штатно-посадова розклад

- Маршрутні карти руху документообігу.

- Форми документів, необхідних для виконання всіх процедур даного документообігу.

Принципи регулювання виробничих відносин:

- горизонтальний і вертикальний розподіл праці;

- єдність дирекції;

- централізація управління;

Організаційна система відповідає на питання:

- хто, що, як і коли повинен робити в організації для виконання її цілей і завдань.

Підсистема II:

Система адміністративного управління персоналом

"Раціональна модель трудових відносин"

Завдання Раціональної моделі трудових відносин:

Обеспечити високий рівень продуктивності і якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на кожному робочому місці, за рахунок правильного регулювання трудових відносин та використання ефективної системи оплати праці.

Складові частини Раціональної моделі трудових відносин:

- Уніфікована тарифна система;

- Уніфікована результуюча система;

- Уніфікована система участі персоналу в доходах (прибутки);

Принципи регулювання трудових відносин:

- єдиноначальність (у кожного працівника тільки один начальник - безпосередній керівник);

- неухильне підпорядкування кожного працівника свого безпосереднього керівника;

- суворі дисципліна і порядок;

- єдині правила співпраці для всього персоналу;

- відповідність грошової винагороди затратам праці;

- персональний підхід до заробітної плати кожного працівника.

Раціональна модель трудових відносин відповідає на питання:

- як потрібно кожному працювати,

- як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами,
- як оплачується праця,
- як керівникам правильно управляти персоналом.

2.1.1. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях

Сучасне різноманіття бізнес-організацій є досить широким та строкатим, що зумовлює виникнення складності у формуванні єдиних підходів до впровадження системи адміністративного менеджменту. Слід зазначити, що не існує єдиних та чітких вимог до формування організаційних структур сучасних бізнес-структур, і відповідно останні самостійно їх визначають, виходячи із власної доцільності та ефективності. Разом з тим, чинним законодавством встановлюються ряд вимог до тих чи інших суб'єктів господарювання залежно від форми власності, організаційно-правової форми та ін.

Основною одиницею бізнес-організацій є:

- **підприємство** – самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності;

- **фірма** – торговельне, господарське або промислове підприємство, що користується правом юридичної особи, під маркою якої продаються товари, надаються послуги або випускаються вироби; об'єднання однорідних або суміжних підприємств.

Будь-яке підприємство або фірма є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Як правило, підприємство може складатися з наступних структурних підрозділів:

- 1) *виробничих* структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо),
- 2) *функціональних* структурних підрозділів апарату управління (управління, відділів, бюро, служб тощо);
- 3) *відокремлених* структурних підрозділів (філії, представництва, відділення тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо

господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Як правило, власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені органи.

Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства, який діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами. Так, наприклад, органом управління державного унітарного підприємства, комунального унітарного підприємства є керівник підприємства, який призначається органом, до сфери управління якого входить підприємство, і є підзвітним цьому органі.

Деякі відмінності щодо формування системи управління існують в господарських товариствах. Так, учасники господарського товариства мають право брати участь в управлінні справами товариства в порядку, визначеному в установчих документах.

Управління діяльністю господарського товариства здійснюють його органи та посадові особи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначається залежно від виду товариства, а у визначених законом випадках – учасники товариства. Основними посадовими особами господарського товариства визнаються голова та члени виконавчого органу, голова ревізійної комісії (ревізор), а у разі створення ради товариства (спостережної ради) – голова і члени цієї ради.

Управління виробничим кооперативом здійснюється на основі самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності кооперативу. Вищим органом управління виробничого кооперативу є загальні збори членів кооперативу. До органів управління кооперативу належать правління (голова) кооперативу та ревізійна комісія (ревізор) кооперативу, при цьому члени ревізійної комісії (ревізор) кооперативу не можуть бути членами його правління (головою кооперативу) чи спостережної ради. Додатково статутом виробничого кооперативу може бути передбачено спостережну раду кооперативу.

Між органами управління виробничим кооперативом існує чіткий розподіл повноважень, прав та обов'язків:

загальні збори:

- вносять зміни до статуту кооперативу;

- обирають шляхом прямого таємного голосування голову кооперативу, членів правління кооперативу, членів ревізійної комісії (ревізора), членів спостережної ради кооперативу;
- затверджують напрями розвитку кооперативу;
- заслуховують звіти органів управління кооперативу про їх діяльність;
- визначають види і розміри фондів кооперативу, порядок їх формування та використання;
- затверджують правила внутрішнього розпорядку кооперативного підприємства, річний звіт і баланс кооперативу, порядок формування і розподілу доходу кооперативу, рішення правління (голови) кооперативу про прийняття нових членів;
- вирішують питання про входження кооперативного підприємства до об'єднань підприємств (кооперативів), участь кооперативу у заснуванні інших суб'єктів господарювання;
- приймають рішення про реорганізацію або ліквідацію кооперативу;

правління кооперативу (не менше 10 осіб):

- розробляє і вносить на затвердження загальних зборів напрями розвитку кооперативу;
- скликає загальні збори членів кооперативу і контролює виконання прийнятих ними рішень;
- вносить на затвердження загальних зборів рішення про прийняття до кооперативу нових членів та припинення членства;
- забезпечує збереження майна кооперативу;
- організовує проведення незалежних аудиторських перевірок діяльності кооперативу;
- вирішує питання навчання членів кооперативу, співробітництва з вітчизняними та іноземними організаціями;
- делегує виконавчому директору кооперативу право на прийняття відповідних рішень з питань компетенції правління, якщо це передбачено статутом кооперативу;
- вирішує інші питання діяльності кооперативу;

виконавчий директор виробничого кооперативу (у разі наймання особи для оперативного управління діяльністю підприємства, яка не може бути членом кооперативу):

- виконує функції відповідно до статуту;

спостережна рада виробничого кооперативу створюється за умови, якщо кількість членів виробничого кооперативу становить більш як п'ятдесят осіб, складається з 3-5 осіб;
ревізійна комісія (*ревізор* – при чисельності членів менше 10 осіб) виробничого кооперативу підзвітна загальним зборам членів виробничого кооперативу.

2.1.2. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях

Основними видами некомерційних організацій в Україні є:

а) органи державної влади України, органи місцевого самоврядування, Національна академія наук України та створені ними установи або організації, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів;

б) благодійні фонди і благодійні організації; громадські організації, творчі спілки та політичні партії, громадські організації інвалідів, спілки громадських організацій інвалідів та їх місцеві осередки; науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації; заповідниками, музеями та музеями-заповідниками;

в) кредитні спілки, пенсійні фонди;

г) спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників (членів, учасників), що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників (членів, учасників) та не провадять господарську діяльність, за винятком отримання пасивних доходів;

г) релігійні організації;

д) житлово-будівельні кооперативи та об'єднання співвласників багатоквартирного будинку;

е) професійні спілки та їх об'єднання;

є) організації роботодавців та їх об'єднання;

ж) садівничі та гаражні кооперативи або товариства.

Систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства України та інші центральні органи виконавчої влади.

Міністерство очолює міністр України, який є членом Кабінету Міністрів України, має першого заступника, та заступників, один з яких є заступником з питань боротьби з корупцією, заступника міністра – керівника апарату.

Основними завданнями центральних органів виконавчої влади є:

1) надання адміністративних послуг;

- 2) здійснення державного нагляду (контролю);
- 3) управління об'єктами державної власності;
- 4) внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної політики на розгляд міністрів, які спрямовують та координують їх діяльність;
- 5) здійснення інших завдань, визначених законами України.

Центральні органи виконавчої влади можуть здійснювати одне або кілька визначених завдань.

Якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам, центральний орган виконавчої влади утворюється як служба.

Якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з управління об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління, центральний орган виконавчої влади утворюється як агентство.

Якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають контрольно-наглядові функції за дотриманням державними органами, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, юридичними та фізичними особами актів законодавства, центральний орган виконавчої влади утворюється як інспекція.

Керівник центрального органу виконавчої влади призначається на посаду звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України та може мати не більше двох заступників.

У складі апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади утворюються такі структурні підрозділи:

департамент - структурний підрозділ, що утворюється для виконання основних завдань високого ступеня складності (багатогалузовість, багатофункціональність, програмно-цільовий напрям діяльності), координації роботи, пов'язаної з виконанням таких завдань, за умови, що в його складі буде не менш як чотири відділи.

У разі коли чисельність працівників департаменту перевищує 40 одиниць, до його складу можуть входити управління (не менше двох).

Департамент очолює директор. Директор департаменту, чисельність працівників якого не перевищує 40 одиниць, може мати не більше двох заступників, у тому числі одного заступника, який не очолює відділ. У разі коли чисельність працівників департаменту становить понад 40 одиниць, директор департаменту може мати не більше трьох заступників, у тому числі одного заступника, який не очолює відділ (управління). У складі департаменту Міністерства внутрішніх справ з чисельністю працівників понад 150 одиниць можуть

утворюватися головні управління з чисельністю працівників не менш як 70 одиниць. Головне управління департаменту Міністерства внутрішніх справ очолює начальник, який може мати не більше трьох заступників. У головному управлінні можуть утворюватися управління, відділи, сектори, відділення.

Управління (самостійний відділ) - структурний підрозділ одногалузевого або однофункціонального спрямування. До складу управління входять не менш як два відділи.

Самостійний відділ утворюється з чисельністю не менш як 6 працівників. Управління (самостійний відділ) очолює начальник. Начальник управління, чисельність працівників якого не перевищує 16 одиниць, може мати одного заступника - начальника відділу. У разі коли чисельність працівників управління становить понад 16 одиниць, начальник управління може мати не більше двох заступників, у тому числі одного заступника, який не очолює відділ. Управління може бути самостійним або входити до складу департаменту. Начальники головних управлінь (управлінь) податкової міліції Державної податкової служби, чисельність працівників яких перевищує 40 одиниць, можуть мати не більше трьох заступників. Начальники слідчих управлінь головних управлінь (управлінь) Міністерства внутрішніх справ в Автономній Республіці Крим, областях, м. Києві та Севастополі, чисельність працівників яких перевищує 40 одиниць, можуть мати не більше трьох заступників.

самостійний сектор - структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за окремим напрямом діяльності органу виконавчої влади, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів, з чисельністю не менш як 2 працівники. Сектор очолює завідуючий.

відділ у складі департаменту (управління) - структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом (функцією) діяльності органу виконавчої влади, з чисельністю не менш як 5 працівників. Відділ очолює начальник.

Начальник відділу (як самостійного, так і у складі управління чи департаменту) може мати не більш як одного заступника. Така посада може вводитись у разі, коли чисельність працівників у відділі не менш як 7 одиниць. Начальники відділів у складі управління Головного слідчого управління Міністерства внутрішніх справ, чисельність працівників яких перевищує 14 одиниць, можуть мати не більше двох заступників.

2.4. Адміністративні посади та їх ієрархія

1. Членами Кабінету Міністрів України можуть бути громадяни України, які мають право голосу, вищу освіту та володіють державною мовою.

1. Посади державної служби в державних органах поділяються на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців.

2. Встановлюються такі категорії посад державної служби:

1) категорія "А" (вищий корпус державної служби) - посади:

Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;

керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;

керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників;

голів місцевих державних адміністрацій;

керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

2) категорія "Б" - посади:

керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України та їх заступників;

керівників структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників;

заступників голів місцевих державних адміністрацій;

керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників;

заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

3) категорія "В" - інші посади державної служби, не віднесені до категорій "А" і "Б".

3. Кількість посад державної служби категорій "А" і "Б" в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності.

Система управління державною службою включає:

1) Кабінет Міністрів України;

2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;

3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;

4) керівників державної служби;

5) служби управління персоналом.

1. Повноваження керівника державної служби здійснюють:

1) у Секретаріаті Кабінету Міністрів України - Державний секретар Кабінету Міністрів України;

2) у міністерстві - державний секретар міністерства;

3) в іншому центральному органі виконавчої влади - керівник відповідного органу;

4) у державних органах, посади керівників яких належать до посад державної служби, - керівник відповідного органу;

5) в інших державних органах або в разі прямого підпорядкування окремій особі, яка займає політичну посаду, - керівник апарату (секретаріату).

1. У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу.

2. Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

3. Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

1. Право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче:

1) магістра - для посад категорій "А" і "Б";

2) бакалавра, молодшого бакалавра - для посад категорії "В".

2. На державну службу не може вступити особа, яка:

1) досягла шістдесятип'ятирічного віку;

2) в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;

3) має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;

4) відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади;

5) піддавалася адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення - протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;

6) має громадянство іншої держави;

7) не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;

8) підпадає під заборону, встановлену Законом України "Про очищення влади".

3. Під час реалізації громадянами права на державну службу не допускаються будь-які форми дискримінації, визначені законодавством.

1. Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог.

2. Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, повинна відповідати таким загальним вимогам:

1) для посад категорії "А" - загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;

2) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

3) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або

Севастополя, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

4) для посад категорії "Б" в іншому державному органі, крім тих, що зазначені у пунктах 2 і 3 цієї частини, - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року, вільне володіння державною мовою;

5) для посад категорії "В" - наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра, вільне володіння державною мовою.

3. Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", визначаються суб'єктом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

4. Особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А", мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України.

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "А", - 1, 2, 3 ранг;

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "Б", - 3, 4, 5, 6 ранг;

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "В", - 6, 7, 8, 9 ранг.

4. Ранги державним службовцям присвоює суб'єкт призначення, крім випадків, передбачених законом.

5. Ранги державних службовців присвоюються одночасно з призначенням на посаду державної служби, а в разі встановлення випробування - після закінчення його строку. Державному службовцю, який вперше призначається на посаду державної служби, присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної категорії посад.

2. Заробітна плата державного службовця складається з:

1) посадового окладу;

2) надбавки за вислугу років;

3) надбавки за ранг державного службовця;

4) виплати за додаткове 1. Посади державної служби з метою встановлення розмірів посадових окладів поділяються на такі групи оплати праці:

до групи 1 належать посади керівників державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 2 належать посади перших заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 3 належать посади заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 4 належать посади керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 5 належать посади заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 6 належать посади керівників підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів, їх заступників і прирівняні до них посади;

до групи 7 належать посади головних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 8 належать посади провідних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади;

до групи 9 належать посади спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади

навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;

5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;

6) премії (у разі встановлення).

3. За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать:

1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;

2) місячна або квартална премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу.

При цьому загальний розмір премій, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік.

З метою встановлення розмірів посадових окладів державні органи поділяються за юрисдикцією, яка поширюється:

- 1) на всю територію України;
- 2) на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя;

- 3) на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік з урахуванням юрисдикції державних органів, а також виходячи з того, що мінімальний розмір посадового окладу групи 1 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, становить не більше семи мінімальних розмірів посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

Мінімальний розмір посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, не може бути менше двох розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом.

1. За бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;

- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;

- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);

- 5) представлення до відзначення державними нагородами.

1. До державних службовців застосовується один із таких видів дисциплінарного стягнення:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) попередження про неповну службову відповідність;
- 4) звільнення з посади державної служби.

Менеджер-адміністратор займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим,

що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони займають посади директорів, голів правління, президентів та ін., здійснюють управління організацією, виконують функції планування, організації, мотивації, і контролю у повному обсязі, координують і регулюють діяльність персоналу в цілях виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна.

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

Функціональні менеджери - адміністратори — це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації (головні спеціалісти, керівники відділів маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, економіки, фінансів, обліку, аудиту та ін.). В обов'язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального та функціонального керівництва для змін тих чи інших параметрів управляемого об'єкта.

Функціональний менеджер - адміністратори одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює. Коло функцій та обов'язків встановлюється тільки у межах визначених менеджером загального керівництва у запровадженому ним Положенні про структурний підрозділ. Якщо порівняти діяльність менеджерів, які займають посади з однаковою назвою і в однакових організаціях, то часто виявляється, що обсяг, а у деякій мірі, і характер функцій, які вони виконують, не співпадає. І це закономірно для конкуруючих організацій. Але є функції, які у сукупності складають обов'язковий зміст діяльності будь-якого керівника. Пізнання їх відноситься до формування конкурентоспроможного менеджменту.

КЕРІВНИКИ

1. ДИРЕКТОР (НАЧАЛЬНИК, ІНШИЙ КЕРІВНИК) ПІДПРИЄМСТВА. Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня – не менше 5 років.

2. ГОЛОВНИЙ БУХГАЛТЕР Головний бухгалтер. Начальник (завідувач) відділу (управління) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років. Завідувач сектора (бюро) у відділі (управлінні) бухгалтерського обліку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж бухгалтерської роботи для магістра – не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

ГОЛОВНИЙ ДИСПЕТЧЕР (ПРОМИСЛОВІСТЬ), ГОЛОВНИЙ ДИСПЕТЧЕР (ТРАНСПОРТ, СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО) Завдання та обов'язки. Організовує оперативно-виробниче планування і диспетчерування роботи підприємства. Забезпечує ритмічну роботу підприємства, рівномірний випуск продукції та виконання завдань з перевезень згідно з виробничими програмами, договірними зобов'язаннями, календарними графіками та змінно-добовими завданнями. Вживає заходів щодо максимального використання виробничих потужностей підприємства. Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією диспетчера або керівника з оперативного управління виробництвом: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років; у тому числі – не менше 1 року на даному підприємстві.

4. ГОЛОВНИЙ ЕКОНОМІСТ, 5. ГОЛОВНИЙ ЕНЕРГЕТИК, 7. ГОЛОВНИЙ ІНЖЕНЕР, 8. ГОЛОВНИЙ КОНСТРУКТОР, 12. ГОЛОВНИЙ ТЕХНОЛОГ

14. ДИРЕКТОР КОМЕРЦІЙНИЙ Здійснює керівництво фінансово-господарською діяльністю підприємства у сфері матеріально-технічного забезпечення, заготівлі та зберігання сировини, збуту продукції на ринку та за договорами постачання, транспортного та адміністративно-господарського обслуговування, забезпечуючи ефективно та цільове використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення обороту обігових коштів.

30. МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З ЛОГІСТИКИ Визначає логістичну стратегію підприємства, забезпечуючи прийняття

оптимальних рішень щодо вибору на довгостроковій основі постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів тощо, новітніх гнучких технологій виробництва продукції та послуг, організації складування і транспортування, каналів збуту та розподілення готової продукції. Розробляє перспективні, поточні та оперативні плани логістичної діяльності на основі наскрізного управління матеріальними та супроводжуваними потоками. Проектує наскрізні матеріальні потоки впродовж повного логістичного ланцюга "закупка сировини - виробництво - розподіл - продаж - споживання" та супроводжуючі інформаційні, фінансові і сервісні потоки на основі інтеграції і координації з метою мінімізації загальних витрат, забезпечення високого рівня якості продукції та задоволення потреб споживачів. Повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом "Менеджмент".

32. МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З РЕКЛАМИ Завдання та обов'язки. Організовує роботу з рекламування продукції, що виробляється, та послуг, що надаються з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів та послуг, що рекламуються. Розробляє плани рекламних заходів з одного виду або групи товарів (послуг) і визначає витрати на їх проведення. Здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. Бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності. Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення.

33. МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) ІЗ ЗБУТУ Завдання та обов'язки. Організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів. Бере участь у розробленні маркетингової політики.

34. МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) ІЗ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ Здійснює координацію зв'язків і безпосередньо зв'язок підприємства з громадськістю відповідно до загальної мети підприємства. Розробляє відповідні заходи і плани розвитку зв'язків підприємства з громадськістю. Здійснює інформаційні програми з метою інформування законодавців, засобів масової інформації та широкого загалу про плани, досягнення та принципи свого підприємства. Організовує прес-конференції, зустрічі з громадськістю, виступи в засобах масової інформації керівників підприємства.

35. МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) ІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ Розробляє стратегічні цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На основі комплексного вивчення і аналізу зовнішніх ринків, співвідношення попиту і пропозиції розробляє поточні і перспективні плани розвитку підприємства. Визначає оптимальну стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням прийнятого рівня ризику. Проводить аналіз і розрахунок основних економічних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділу) з використанням сучасних методик і врахуванням інфляції та конвертованості національної валюти. На основі даних статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних показників господарської діяльності оцінює експортний потенціал підприємства (підрозділу), розраховує обсяги зовнішньоекономічної діяльності за основними напрямками діяльності підприємства. На основі аналізу та дослідження зовнішніх ринків обґрунтовує шляхи реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проводить багатоваріантні розрахунки цін на продукцію, формує цінову політику. Аналізує, планує та прогнозує обсяги реалізації експортної продукції. Оцінює та бере участь у формуванні інвестиційного портфеля підприємства.

Планує потреби в матеріальних, фінансових та трудових ресурсах. Аналізує умови і бере участь у розробленні стратегії залучення позикових ресурсів. Аналізує ефективність зовнішньоекономічних зв'язків. Проводить моніторинг основних конкурентів на ринку, у тому числі світовому. Бере участь в аналізі продуктивності праці і розробленні заходів щодо її підвищення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовує шляхи економії всіх видів ресурсів. Здійснює маркетингові дослідження зовнішнього ринку з метою визначення потенційних споживачів. Прогнозує попит на продукцію. Забезпечує правочинність діяльності, відстежуючи зміни вітчизняного та міжнародного законодавства. Організовує роботу з

вивчення цін на ринку та визначення форм співвідношень (контрактна довгострокова основа, одноразова закупівля тощо) і готує матеріали для укладання контрактів з іноземними фірмами, організовує реєстрацію зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в органах реєстрації. Забезпечує одержання ліцензій у випадках, передбачених чиним законодавством. Забезпечує декларування і своєчасне митне оформлення експортно-імпортних вантажів підприємства. Веде облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів за бартерними контрактами. Бере участь у моніторингу виконання робіт партнерами. Складає звітність про діяльність підприємства (підрозділу). Організовує рекламну діяльність. Управляє підлеглим персоналом.

Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності

Завдання та обов'язки. Здійснює керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства, установи, організації та несе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Очолює та організовує роботу щодо забезпечення діяльності підприємства внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками. Формує інформаційно-комунікативну інфраструктуру підприємства, установи, організації. Розподіляє обов'язки між структурними підрозділами служби чи її працівниками, спрямовує, координує та контролює їх роботу. Подає пропозиції керівництву щодо структури адміністративної служби. Вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи персоналу. Організовує, регулює та контролює проведення інформаційно-аналітичної роботи підприємства, установи, організації. Розробляє аналітичні, довідкові та інші матеріали з питань, що стосуються діяльності підприємства, установи, організації в межах своєї компетенції. Готує аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, звіти на основі аналізу показників розвитку підприємства, установи, організації або підпорядкованого структурного підрозділу. Разом з керівниками структурних підрозділів бере участь у розробленні перспективних та поточних планів відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства, установи, організації. Проводить моніторинг ефективності обраної стратегії, на основі якого розробляє рекомендації щодо перспектив розвитку підприємства, установи, організації та їх структурних підрозділів. Бере участь у формуванні заходів щодо визначення корпоративної стратегії підприємства, установи, організації та в межах наданих йому повноважень контролює її виконання. У межах делегованих повноважень контролює стан організаційно-розпорядчої

діяльності в організації та структурних підрозділах. Бере участь в організації комплексу заходів щодо забезпечення захисту персоналу. Бере участь у формуванні кадрової політики підприємства, установи, організації та контролює дієдатність персоналу. Разом з керівниками структурних підрозділів розробляє посадові інструкції і правила внутрішнього трудового розпорядку, вживає заходів щодо забезпечення відповідних умов праці на робочих місцях. Забезпечує укладання і виконання колективного договору. Забезпечує роботу з ведення діловодства в організації. Разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє та організовує роботу з упровадження внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів. У межах своєї компетенції або за дорученням керівника представляє підприємство, установу, організацію в усіх органах, установах, організаціях, засобах масової інформації, здійснює зв'язки з керівниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, із фізичними особами, а також у взаємовідносинах із зарубіжними партнерами. У межах своїх повноважень видає розпорядження і доручення, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками, підписує та візує документи. Очолює та організовує роботу з підготовки та проведення заходів за участю керівництва.

Повинен знати: законодавчі та нормативно-правові акти; систему і організацію діловодства та ведення архівної справи; систему організації контролю за виконанням документів; систему роботи з персоналом; управлінські технології; перспективи технічного, економічного і соціального розвитку галузі; профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства, установи, організації; ділову українську мову; правила ділового етикету та спілкування; основи адміністративного, стратегічного, проектного та кадрового менеджменту, зв'язків з громадськістю, соціальної психології, педагогіки, соціології та економіки праці, трудового законодавства; інструментальні засоби сучасного офісу (інформаційні технології та засоби оргтехніки); правила і розпорядок захисту персоналу та об'єктів господарювання; правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта напряму підготовки "Адміністративний менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (магістр, спеціаліст), стаж роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом "Адміністративний менеджмент".

ТЕМА 3

ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Сутність адміністративного планування

Планування діяльності організації – функція управлінської діяльності, яка полягає у визначенні й систематизації цілей організації і її структурних підрозділів та конкретизації завдань, засобів і послідовності їх досягнення, з деталізацією матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

У системі управління організацією, де знаходять поєднання різні види менеджменту (адміністративний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний та ін.), використання інструментарію планування дозволяє керівництву організації взаємоузгодити пріоритети, цілі та методи діяльності за цими напрямками й, використовуючи потенціал і ресурси організації, досягнути відповідних бажаних результатів. Тому володіння основами планування є невід'ємною складовою професії керівника.

Так, відповідно до нормативних вимог, на сучасному етапі усі керівники підприємств, установ, організацій повинні розробляти планові матеріали, а професіонали та фахівці різних категорій повинні вміти реалізовувати плани в межах своєї діяльності.

Таким чином, значний обсяг функціональних завдань менеджера (управителя) з адміністративної діяльності пов'язаний із реалізацією інструментів планування. Водночас, в сучасних умовах реалізація планування в управлінській практиці часто супроводжується низкою проблем, зокрема:

не на усіх вітчизняних підприємствах та організаціях застосовуються стратегічні підходи до планування, тоді як у зарубіжній практиці їх використання вже стало нормою;

поточні плани діяльності в умовах динамічних змін ринкового середовища формуються відокремлено від перспективних;

залишається відкритою проблема моніторингу та контролю за реалізацією запланованих цілей тощо.

Ці та інші проблеми свідчать про необхідність приділення більшої уваги питанням планування у діяльності менеджерів з адміністративної діяльності, адже планування дозволяє науково обґрунтувати стратегію і цілі розвитку організації, здійснити вибір найбільш раціональних

способів їх реалізації та привести до досягнення очікуваних у майбутньому результатів.

Залежно від тривалості планового періоду плани поділяються на: довгострокові (стратегічні); середньострокові (поточні); короткострокові (оперативні).

Довгостроковий план (10-15 років). У ньому формулюються завдання, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія поставлених цілей. Довгострокові плани включають укрупнені показники діяльності підприємства, які розробляються на основі попередньо проведених досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства. Цей вид планів ще можна назвати перспективним плануванням.

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

Короткостроковий план присвячений вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великим розмаїттям прийомів та методів.

Якщо довгострокові та середньострокові плани багато в чому носять рекомендаційний характер, то оперативний план є керівництвом до дій, розкриваючи довго- та середньострокові плани по кожній позиції.

Серед великої кількості видів планування необхідно виділити *інвестиційний* - план капітальних вкладень, які спрямовуються на створення нових чи модернізацію виробничих потужностей, та *бізнес-план* - програма діяльності підприємства, план конкретних цілей діяльності підприємства, який включає оцінку очікуваних витрат та доходів, що розробляється на основі маркетингових досліджень.

3.2. Принципи адміністративного планування

Планування базується на ряді принципів, тобто правил, до яких відносяться:

1) участь максимального числа співробітників організації в роботі над планом уже на самих ранніх етапах його складання, тому що люди скоріше будуть виконувати як більш близькі й зрозумілі їм ті завдання, які вони самі поставили;

2) безперервність, відповідно до якої планування повинне бути не одиничним актом, а постійним процесом. У його рамках всі поточні плани розробляються з урахуванням виконання минулих і того, що самі вони служать основою складання майбутніх; 3) гнучкість, що припускає

можливість коригування або перегляду в будь-який момент раніше прийнятих планових рішень відповідно до обставин, що змінилися. Для забезпечення гнучкості в плани вставляють так звані «подушки», що полегшують свободу маневру (додаткові ресурси, завищені строки та ін.);

4) узгодження планів у формі координації (між підрозділами одного рівня) і інтеграції (між різними), необхідність чого обумовлена взаємозв'язком всіх елементів організації;

5) економічність, що вимагає, щоб витрати на планування були менше одержуваного ефекту;

6) створення необхідних матеріальних і організаційних умов для виконання плану.

Перераховані принципи є універсальними, придатними для різних рівнів керування. У той же час можуть застосовуватися і специфічні принципи. Наприклад, при плануванні виробництва в цеху важливу роль відіграє принцип вузького місця, який говорить, що випуск продукції потрібно визначати, виходячи з можливостей самої малопродуктивної одиниці устаткування. На рівні ж підприємства найважливішу роль відіграє принцип науковості.

3.3. Методичні основи адміністративного планування

В діяльності підприємств існує багато способів планування, але основними з них, які стосуються роботи конкретного підприємства в ринкових умовах, є способи планування: зверху вниз, знизу вверх, змішаний і цільовий.

Кожна фірма вибирає такий спосіб планування, який найбільш точно відповідає її потребам і специфіці роботи. Окрім того, вибір способу планування здебільшого визначається традиційними підходами до управління, які склалися в конкретній фірмі, місті, регіоні. Починаючи створювати свою фірму, будь-який підприємець повинен вибрати найбільш прийнятний спосіб управління власною фірмою, оскільки часта зміна стилю управління вносить розлад в управлінську систему.

Планування зверху вниз. При цій формі планування керівник фірми разом зі своїми заступниками розробляє стратегію розвитку фірми на запланований період і окреслює основні шляхи її досягнення. Потім основні показники розвитку фірми на запланований період передаються в плановий або економічний відділ для розробки планів і після затвердження керівництвом фірми доводяться до відома всіх підрозділів, які вишукують способи їх виконання.

Цей вид планування найчастіше застосовується в Україні та інших країнах СНД, оскільки таке планування засноване на командно-

адміністративному стилі управління, який звичний більшості наших нових підприємців.

Недоліком такого підходу до планування є те, що керівництво фірми не завжди може побачити і врахувати потенційні можливості низових ланок. До того ж, недоліки планування чи поточної роботи фіксуються саме низовими ланками, які далеко не завжди мають можливість донести цю інформацію до керівництва.

Планування знизу вгору. Цей вид планування передбачає велику самостійність і відповідальність всіх підрозділів фірми і кожного працівника. Найбільш діючою ця система є для акціонерних товариств закритого типу. При такому способі планування кожний працівник аналізує свою поточну роботу, знаходить резерви для її вдосконалення і подає керівництву свого підрозділу пропозиції про роботу в майбутньому періоді. Керівник підрозділу самостійно або з працівниками на основі наданих пропозицій формує програму (план) роботи свого підрозділу в плановому році і передає цю інформацію в плановий відділ, де власне і відбувається процес планування та координування роботи всіх підрозділів. Потім план повертається в підрозділи, де розглядається і схвалюється, а при необхідності і коректується з урахуванням зауважень і передається на затвердження керівнику підприємства.

Ця форма планування базується на філософії тих фірм, які пропагандують творчий підхід в управлінні підприємством працівниками всіх рівнів. Довіра до виконавців стимулює їх працю та надає їй значимості в їхніх очах. Але і цей спосіб планування має недоліки. Перш за все - це неможливість "знизу" визначити і оцінити глобальність завдань, які стоять перед підприємством.

Змішаний спосіб планування застосовується в роботі багатьох іноземних приватних фірм. Суть його полягає в тому, що керівництво фірми розробляє основні показники діяльності в плановому періоді і передає їх в у відповідні підрозділи. Там аналізуються можливості виконання поставлених завдань, розробляються програми досягнення цілей і після коректування інформація передається в плановий відділ, де вона зводиться в єдиний чорновий план, який після розгляду та допрацювання у відповідності з побажаннями обох сторін погоджується та затверджується.

Цільовий спосіб планування використовують, в основному, середні та великі фірми, які працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби. На першому етапі на основі результатів маркетингових досліджень і розроблених на їх основі прогнозів керівництво підприємства формує завдання підрозділам по обсягу надання послуг та

прибутку, тобто ставить певну ціль. На другому етапі керівники підрозділів разом зі своїми підлеглими розробляють заходи по виконанню завдань та досягненню цілі і передають їх на розгляд адміністрації. Цей спосіб планування дозволяє об'єднати кращі риси трьох перших способів планування як при складанні річних, так і при розробці стратегічних планів.

Процес планування у великих західних фірмах здійснює плановий комітет, створений при вищому керівництві для розробки стратегії, а також планова служба і її структури на місцях. Діяльність планових органів звичайно координується першою особою організації.

Створюваний проект плану направляється для розгляду майбутнім виконавцям. Останні, ознайомившись з ним, вносять свої доповнення, зауваження, які використовуються при складанні остаточного варіанта.

Залежно від ступеня централізації управління організацією процес планування може здійснюватися трьома способами:

1) якщо централізація висока, планові органи одноосібно приймають більшість рішень, що відносяться не тільки до організації в цілому, але й до окремих підрозділів;

2) при середньому рівні централізації ними приймаються тільки основні рішення, які згодом деталізуються в підрозділах;

3) у децентралізованих організаціях «зверху» визначають мети, ліміти ресурсів, а також єдину форму планів, які вже складають самі підрозділи. У цьому разі центральні планові органи їх координують, погоджують і зводять у загальний план організації.

Методи розробки адміністративних планів

Планування адміністративної діяльності здійснюється за допомогою різних методів, основними з яких є:

Ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність ресурсів. Цей метод може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції.

Цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби ринку, попит на певний продукт (послуги).

Метод екстраполяції (екстраполяція - поступальний рух) - планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану.

Інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі

визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух - від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

За такою класифікаційною ознакою, як спосіб розрахунку планових показників, використовують *дослідно-статистичний метод*, який передбачає використання статистичних даних за попередні роки. Більш обґрунтований *факторний метод* планування, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Найбільш точний *нормативний метод* планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

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

За різними класифікаційними ознаками (варіантність планів, спосіб виконання розрахункових операцій, форма подання планових показників), методи планування можуть бути одноваріантними, поліваріантними, ручними, механізованими, автоматизованими, табличними, лінійнографічними та іншими.

Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління.

Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

ема 10: Регламентация организации труда в сфере управления

План

1. Регламентация традиционной и процессно-ориентированной

организации труда в сфере управления.

2. Некоторые актуальные элементы регламентации традиционной

организации труда в сфере управления.

Регламентация процессно-ориентированной организации труда

в сфере управления.

Організаційні повноваження - це узаконене право приймати рішення й віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою для ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Повноваження припускають, що менеджер не тільки має право, але й зобов'язаний віддавати розпорядження підлеглим і вживати незалежні дії без попереднього узгодження і схвалення керівництва.

Повноваження передаються від вищих рівнів організації до нижчих. На нижчих рівнях управління менеджери мають часткові повноваження (в основному виконують чийсь розпорядження).

За джерелом надання повноваження можуть бути формальними й реальними. Формальні надаються разом з посадою керівництвом, закріплюються письмово в посадових інструкціях, підтримуються системою винагород персоналу за виконання і покарань за невиконання.

За носієм (або власником) повноваження діляться на лінійні й функціональні. Лінійними повноваженнями володіють лінійні менеджери. Вони ґрунтуються на принципі єдиноначальності, передаються безпосередньо від начальника до підлеглого й далі до інших підлеглих по ланцюгу команд.

Саме лінійні повноваження забезпечують керівникові узаконену владу для керування підлеглими. Керівник, який володіє лінійними повноваженнями, має також право приймати певні рішення й діяти в певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками.

Функціональними повноваженнями володіють фахівці адміністративного апарата.

За ступенем обмеженості розрізняють такі повноваження:

- рекомендаційні - самі незначні, зводяться до консультування лінійних менеджерів із спеціальних питань і розробки рекомендацій для них; у цьому разі лінійні менеджери не зобов'язані виконувати рекомендації функціональних фахівців;

- з обов'язковим узгодженням - у цьому разі лінійні менеджери повинні оговорити відповідні ситуації з функціональним апаратом і тільки потім очинати які-небудь дії; додержуватися рекомендацій функціональних фахівців у цьому разі лінійними менеджерами не обов'язково;

- паралельні - у цьому разі керівництво фірми надає апарату право відхиляти рішення лінійних менеджерів; це робиться з метою зрівноважування влади й запобігання грубих помилок;

- функціональні - найбільш значні; у цьому разі фахівці апарата можуть як запропонувати, так і заборонити лінійному менеджеру які-небудь дії в області своєї компетенції; власне кажучи, президент фірми управляє лінійними менеджерами через фахівців апарата;

Організація процесу управління передбачає розподіл і закріплення робіт по етапам, регламентування і нормування їх послідовності і термінів, встановлення меж дисциплінарних заходів, введення обов'язкових вимог виконання процесу управління.

Організація процесу управління - це всебічне його упорядкування, визначення чіткості, послідовності і

допустимые границы его осуществления. Иначе говоря, это целесообразное построение процесса управления во времени и в пространстве в соответствии с потребностями согласования совместного труда в социально-экономической системе с задачами повышения эффективности управления организацией.

Организация процесса управления предполагает установление:

необходимой последовательности выполнения различных его циклов, этапов, стадий и операций, а также возможной и необходимой в определенных условиях параллельности выполнения различных работ;

временных границ выполнения работ определенного вида и их группирование по факторам интенсификации управления;

четкого порядка поступления необходимой и достаточной информации для нормального и своевременного осуществления каждого из этапов процесса управления и всех его операций;

порядка участия различных звеньев управления в этапах процесса управления;

процедур процесса управления как обязательных операций для определенного вида работ (операций согласования, обсуждения, визирования, утверждения, информирования и пр.).

Существует достаточно большая группа принципов, отражающих динамику управления и выступающих в качестве основных правил построения организации процесса управления.

К основным из них относятся:

- Организация процесса управления должна обеспечивать максимально возможную управляемость. Категория «управляемость» — это качественная характеристика процесса управления. Система управляема, если в заданное время достигает цели управления и укладывается при этом в ограничения по ресурсам. Система неуправляема, если не достигает цели; плохо управляема, если достигает намеченной цели не точно, а приблизительно или выходит за установленные ограничения по ресурсам. Степень управляемости определяется соотношением управляемых и неуправляемых процессов в системе управления.

- Процесс управления должен быть ориентирован не на устранение возмущающих воздействий, а на достижение поставленных целей. Цель должна быть организационным фактором процесса управления. Для этого необходимо организационное оформление целевых установок процесса управления, их использование в качестве критериев оценки, контроля, стимулирования и т. д.

- Организация процесса управления должна обеспечивать всесторонний учет существующих условий работы, соединение при учете общего и особенного, типичного и конкретного.

- Организация процесса управления должна обеспечивать равномерность распределения работ по его этапам и по звеньям системы управления. Это обеспечивает ритмичность процесса управления.

- В соответствии с потребностями процесса управления – обеспечением его последовательности, непрерывности, цикличности, ритмичности и т. д. - должно быть организовано информационное обеспечение.

- Необходимо стремиться к предельно возможному упрощению процедурной части при организации процесса управления, т. е. нужно соблюдать принцип обоснованной необходимости соответствующих процедур, их организационной значимости.

- Эффективная организация предполагает исключение (или сведение к минимуму) возвратно-поступательных путей процесса управления, особенно в межуровневом взаимодействии звеньев системы управления.

- Процесс управления должен быть организован так, чтобы максимально исключалось влияние субъективных факторов, а это позволит успешно осуществлять его независимо от смены кадров.

- Процесса управления должен быть согласован как в пространстве, так и во времени. Пространственное осуществление процесса управления часто оказывается несогласованным, несоизмеримым с временным.

- В организации процесса управления большую роль играет рациональное сочетание регламентов, нормативов, инструкций. Необходима определенная мера регламентации и нормирования для отражения оценки общего и частного, устойчивого и случайного, типичного и преходящего.

- Организационные формы использования современных технических средств должны соответствовать организации процесса управления и быть его неотъемлемым организационным элементом.

Эти и другие принципы организации процесса управления должны учитываться во всем комплексе и во взаимосвязи.

Современное состояние экономики страны и необходимость вывода ее из экономического кризиса ставят целый ряд проблем, среди которых требования повышения эффективности управления производством являются одними из основных. Эти требования в ведущих отраслях экономики страны включают:

- интенсификацию и ускорение процесса управления на основе научной его организации, широкого и комплексного использования персональных ЭВМ для выполнения рутинных операций;
- усиление целевой ориентации процесса управления, обеспечение целевой последовательности в решении проблем производства;
- сокращение циклов выработки управленческих решений за счет возможного упрощения процедурных операций процесса управления;
- информационное упорядочение процесса управления по временным и качественным характеристикам управленческого решения, широкое использование современной вычислительной, множительной техники и техники связи.

2. Практика располагает различными методами организации процесса управления.

Наиболее известны схемы организационных структур управления и дополнительно составленные к ним различные положения и должностные инструкции. Это самое распространенное на сегодняшний день средство установления границ между деятельностью различных органов управления внутри системы и определения круга функциональных обязанностей каждого работника аппарата управления. Однако это средство, как показывает практика, во многом оказывается несовершенным, не способным установить необходимую регламентацию выполнения всех объективно необходимых задач управления. Главный их недостаток заключается в том, что они, более или менее четко очерчивая круг обязанностей каждого лица или органа управления, не раскрывают тех горизонтальных и вертикальных связей, взаимоотношений, в которые вступает данное лицо при выполнении своего круга обязанностей.

Схемы организационной структуры управления, по существу, показывают цель связи подчинения вертикальные связи между органами управления. Однако в современных системах все большую роль играют так называемые горизонтальные связи между органами управления. Они становятся более многочисленными, поскольку возрастающая сложность решаемых производственных задач требует участия в разработке решений все большего числа функциональных органов управления. Эффективность организации управления во многом зависит от того, насколько в системе управления регламентированы горизонтальные связи. Регламентация управленческой деятельности направлена на то, чтобы заранее определить:

- кто должен решать определенный тип задач управления;
- как часто он должен решать эти задачи;
- с кем при этом следует вступать во взаимоотношения;
- на достижение каких результатов нужно быть нацеленным;
- каковы последствия некачественного выполнения данного типа задач как для себя лично, так и для системы в целом.

С учетом этих требований практика наработала различные виды проектов организации процессов управления производством. Рассмотрим некоторые из них.

- **Функциональная матрица** — это модель, в которой отражаются взаимосвязи и взаимозависимость между работниками аппарата управления в процессе выполнения функций управления. Такая модель широко применяется для крупных и средних предприятий. Фрагмент функциональной матрицы показан в табл. 3.1.

Как и во многих других областях управления, конфликты, «трения» и потеря эффективности при децентрализации обуславливаются недостаточно четким и ясным определением индивидуальных задач. На практике это особенно ярко проявляется именно при определении степени и содержания децентрализации. Действенным средством для упрощения этой проблемы и внесения в нее ясности является разработка специальной схемы матричного типа, устанавливающей объем полномочий служащих по самостоятельному принятию решений в тех или иных областях. В таких схемах (обычно на одном листе бумаги) специфицируются все делегируемые в рамках организации полномочия. Поскольку большинство делегирований так или иначе связаны с правом использовать финансовые фонды организаций, то большинство схем отражают разного рода ограничения именно в этой сфере. Одна из подобных схем, широко применяемых в средних и небольших компаниях, представлена в табл. 8.2.

На схеме левую ее часть занимает перечень основных областей принятия решений. В данном случае компания сочла целесообразным сгруппировать и классифицировать такие области, как работа с кадрами, оперативные расходы, капитальные расходы и обязательства, цены и сбытовые обязательства, а также общие вопросы. В верхней части схемы указаны те управленческие уровни, которые наделены полномочиями по принятию решений в этих областях, а также та часть штабных служащих, которая обладает функциональными полномочиями в вопросах, требующих принятия решений, или чья консультация, информация и советы способствуют принятию решений линейными управляющими.

Очевидно, что полномочия и ответственность по разработке подобной схемы должны быть сосредоточены на высших уровнях управления. Кроме того, поскольку в схеме приводится разделение между решениями, принимаемыми советом директоров (правлением), и решениями, входящими в компетенцию оперативных руководителей, то схема или, по крайней мере, та ее часть, которая регулирует данную область делегирования, подлежит утверждению советом директоров.

Документограммы и органограммы распределения полномочий. В основе их построения лежит определение маршрута прохождения определенного документа через звенья управления с указанием сроков и характера выполняемой работы по составлению данного документа каждым причастным к этому звеном управления.

Документограмма эффективно применяется в работе по рационализации делопроизводства: с ее помощью легко проследить логическую связь, последовательность этапов работы в аппарате управления, выявить дублирования информации в различных формах документов, совместить документы, несущие однородную информацию. Одна из широко применяемых на производстве форм построения документограмм показана на рис. 8.3.

Документограмма может полностью отразить технологическое содержание процесса управления и структуру процедур обработки данных, поэтому она является надежным источником и для количественной оценки объемов работ по оформлению документов. Однако при сложном разделении управленческого труда, а особенно при использовании разнообразных технологических процессов переработки информации, разработка документограмм не обеспечивает достаточной полноты анализа функционально-технологических связей в процессе управления. В этих случаях содержание и объемы работ, связанных преобразованием информации в процессе управления, изучаются с помощью другого методического приема – составления информационных моделей.

Переход от документограмм к информационным моделям осуществляется на основе анализа процессов формирования производственной информации, необходимой в процессе принятия управления. Для придания информационной модели количественной определенности ее ориентируют в пространстве, времени и объеме (табл. 3.4.).

Органограммы распределения полномочий, по существу, представляют собой разновидность функциональной матрицы распределения прав и обязанностей, поскольку они имеют одну задачу – показать распределение полномочий между органами управления в

процессе принятия определенного решения или выполнения какой-либо функции управления. С их помощью можно узнать, кто и в какой мере принимает участие в работе или принятии решения в случае, когда при решении какой-то задачи управления пересекаются полномочия нескольких лиц или звеньев управления. Фрагмент органиграммы показан табл. 3.5.

Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, внутренними структурными органами и отдельными работниками. Путем построения органиграмм происходит совмещения организационного алгоритма механизма управления с алгоритмом технологической обработки информации, а также позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения ее задач и функций.

В отличие от документограмм органиграммы не отражают информационного содержания выполняемых работ, они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

Каждый из рассмотренных выше видов проекта организации процесса управления не заменяет, а скорее, дополняет другие, поскольку у каждого из них есть свои достоинства и недостатки. Кроме того, следует признать их эффективными в регламентации деятельности, но лишь в определенных границах — в пределах выполнения отдельно взятой функции или задачи управления. Основной их недостаток состоит в том, что они не показывают взаимосвязи задач управления между собой, так как являются только средством установления границ ответственности внутри отдельно взятой задачи управления.

Задача же проектирования организации процесса управления в системе состоит в том, чтобы проследить и разумно регламентировать отношения исполнителей при решении комплекса внутренне связанных задач или функций управления. Такую регламентацию достаточно полной картины организации процесса управления позволяют получить положения о должностях, построенные на основе рассмотренных выше видов проекта организации процесса управления.

3. Любая формальная организационная структура может успешно функционировать только при наличии ряда документов, регламентирующих отношения, связи и процедуры управления, на которых строится организационный механизм. Их можно разделить на нормативно-правовые акты и положения, определяющие отношения между работниками аппарата управления в процессе выполнения поставленных задач, и нормативно-технологические регламенты, определяющие процедурную сторону выполнения отдельных управленческих работ, операций и процесса управления в целом.

К первому виду документов относятся уставы предприятий и организаций и их самостоятельных в правовом отношении производственно-хозяйственных звеньев, положения о звеньях производственного и управленческого аппарата (цехах, отделах и др.), о должностях. Ко второму виду относятся специальные инструкции, правила, маршрутные и операционные технологические карты, матрицы полномочий по принятию решений, документограммы, органиграммы и пр.

Наиболее важную роль в регламентации системного распределения ответственности и полномочий, определяющего суть управления, играют положения о должностях (в основе разработки которых должны лежать нормативно-технологические регламенты, задающие процедурную сторону процесса управления). Они являются основным и универсальным документом, с помощью которого строятся организационно-экономические отношения между руководителями, специалистами и техническими исполнителями. В зависимости от применяемых методов формирования организационных структур используются различные правила построения положений о должностях. Рассмотрим отечественную практику, которая, по мнению автора, в большей степени, чем зарубежная, соответствует системно-целевому подходу к формированию структуры и организации процесса управления.

Все должности делятся на категории в зависимости от их места и роли в процессе управления: руководители организации, ее подсистем производственных и функциональных звеньев, внутренних подразделений; функциональные специалисты; технические исполнители. Для каждой категории должностей существуют общие права и ответственность, обусловленные трудовым законодательством и хозяйственным правом» организационными задачами» производственной и технологической дисциплиной, особыми условиями деятельности предприятия. Общая часть должностного

регламента разрабатывается для всей системы и, как правило, не должна иметь индивидуальных отклонений.

В то же время решение конкретных задач управления требует выделения специфической ответственности и прав каждого должностного лица. В связи с этим вводятся четыре регламентируемых и контролируемых параметра, которые обеспечивают целевую ориентацию каждого работника и условия его эффективной деятельности: сфера ответственности, задачи, критерии эффективной деятельности (достижения целей), права. При этом основными принципами разработки положений о должностях являются:

- конкретность каждого регламентируемого параметра, возможность его однозначного понимания исполнителем и соответствующего контроля руководителем;
- персональное распределение всех задач управления, исключение дублирования ответственности за их выполнение;
- достаточность предоставляемых прав для решения поставленных задач и реальность этих прав, т. е. независимость работника при их реализации от внешних воздействий и условий.

Несмотря на то, что технология выполнения управленческих функций вторична по отношению к объективным целям, распределение ответственности и прав между работниками в соответствии с предварительно разработанными матричными классификациями, документограммами и т. п. должно полностью соответствовать сложившейся и регламентированной технологии и организации процессов управления.

- Сфера ответственности каждого работника определяется границами объекта управления, на функционирование, состояние или использование которого влияет соответствующее должностное лицо. Чтобы обеспечить сбалансированность всех сфер ответственности, охватываемых положениями о должностях, производится детальная многоступенчатая классификация объектов управления.

В качестве признака общего разделения сферы ответственности принимается принадлежность объекта управления к одному из типовых элементов производственного процесса:

- готовая продукция или услуги;
- ресурсы - материальные, энергетические, финансовые, трудовые;
- орудия производства — оборудование, инструментарий, сооружения;
- информация.

В качестве признака частного разделения сферы ответственности принимается отношение объекта управления к одному из типовых

процессов, осуществляемых в производственно-хозяйственной организации:

- к основной деятельности;
- к обеспечению и обслуживанию;
- к управлению.

В качестве признака единичного разделения сферы ответственности принимаются границы (масштабы) объекта управления, определяемые по его месту в организационной структуре:

- вся организация;
- ее подсистема;
- конкретное подразделение.

Задачи каждого должностного лица устанавливаются исходя из разработанной системы целей для того структурного уровня, который соответствует принятой сфере ответственности. Однако следует иметь в виду, что для функциональных специалистов и технических исполнителей определяются задачи, которые несколько уже сформулированных в структуризованной системе целей. Это объясняется единичным разделением труда в процессе принятия решений и информационного обслуживания. Для этих категорий служащих основной исходной базой при распределении задач служат организационные модели и технологические карты.

- Критерии эффективной деятельности для каждого должностного лица определяются по тому, насколько достигнутые им результаты способствуют достижению целей вышестоящей в иерархическом отношении системы. Это очень важное положение, так как не все операциональные задачи могут быть определены и сформулированы достаточно полно и корректно, а кроме того, они, как правило, динамичны. Поэтому в организации процесса управления особое значение приобретает регламентированная увязка задач всех работников с целями подразделений и служб, в которых они работают.

- Права должностного лица могут быть практически регламентированы возможностями его участия в принятии решении влияющих на решение поставленных задач или на условия, в которых происходит этот процесс. Эти возможности поддаются достаточно строгой классификации в соответствии с универсальной структурой процесса принятия решений и основными типами отношений управления. Поскольку большинство решений фиксируется в документах, права обычно регламентируются в терминах некоторых операций с документами.

Например, право утвердить документ означает возможность принять решение, связанное с распоряжением ресурсами, которые

определены сферой ответственности. Право согласовать документ соответствует возможности препятствовать или не препятствовать определенным действиям или принятию определенных решений. Право участвовать в разработке документа означает возможность предлагать собственные альтернативные решения и давать оценки другим предлагаемым альтернативам, которые не могут быть отвергнуты без формального рассмотрения. Право контролировать означает возможность воздействовать на поведение объекта управления, включенного в сферу ответственности должностного лица, и т. д. Основными проектно-аналитическими документами, с помощью которых формулируются специфические права должностных лиц, являются функциональные матрицы, органограммы выполнения управленческих задач и функций и другие документы.

Регламентируемые значения четырех названных параметров фиксируются в карте специфических прав и ответственности, которая включается в качестве одного из основных разделов в положение о должности (табл. 8.6.).

В то же время опыт показывает, что при достаточно высокой динамичности производств, многообразии организационно-управленческих задач, проблем и условий их решения, при сочетании формальных и неформальных отношений принятие и исполнение управленческих решений представляет собой в значительной степени творческий процесс. В нем зачастую оригинальность мышления, интуиция и способности отдельных руководителей и специалистов могут оказывать на эффективность работы не меньшее влияние, чем строгое соблюдение процедур и нормативных предписаний. Поэтому целевая ориентация и стимулирование творческой активности управленческих работников требуют минимальной стандартизации и нормирования их деятельности.

Все изложенное представляет отечественную практику организации процесса управления, где, как уже отмечалось, имеет место достаточно жесткая регламентация.

Вопрос 1: Регламентация традиционной и процессно-ориентированной организации труда в сфере управления.

1. Слово «регламентация» [фр. *reglementer* < лат. *regula*] дословно означает «упорядочивать, подчинять определённым правилам».

2. Как ранее отмечалось в предшествующих лекциях, существует два разных подхода к организации труда в сфере управления:

1) отражающий сложившуюся статику организации труда в сфере управления и до последнего времени преобладающий в отечественной практике, который можно назвать традиционным подходом;

2) отражающий сложившуюся динамику организации труда в сфере управления и преобладающий в практике многих ведущих зарубежных компаний, который можно назвать процессно-ориентированным подходом.

3. Традиционный подход к организации труда в сфере управления берёт начало с 30-тых годов прошлого столетия.

Регламентация шла сверху, из центра и осуществлялась на основе типовых решений, содержащихся в нормативных документах, обязательных для применения.

Типовые решения, по существу, фиксировали некую статику, отображающую сложившуюся (застывшую на некоторый момент) практику организации труда в сфере управления.

3.1. В 60-70-тые годы прошлого столетия, когда усилилось внимание к научной организации управленческого труда, организации труда в управлении на основе типовых решениях получила повсеместное применение.

Межотраслевые и отраслевые типовые решения по организации управленческого труда включали:

1) квалификационные характеристики должностей служащих (руководителей, инженерно-технических работников и служащих);

2) типовые положения о структурных подразделениях предприятий, учреждений;

3) типовые организационные структуры управления предприятиями, учреждениями и нормативы численности, централизации работ, обслуживания, управляемости и соотношений;

4) нормативы времени на некоторые управленческие работы технического характера (набор текста на печатной машинке, оформление кадровой документации и другие);

5) методические указания по разработке типовых структур предприятиями, учреждениями и нормативов численности, централизации работ, обслуживания, управляемости и соотношений;

6) методические рекомендации по научной организации управленческого труда (руководителей, инженерно-технических работников и служащих, работников аппарата министерств и ведомств)

7) межотраслевые методические указания по разработке квалификационных характеристик служащих, по оценке сложности их труда, квалификационному категорированию должностей и другие.

3.2. Необходимость в типовых решениях объяснялась тем, что многие вопросы организации управленческого труда являются общими для всех предприятий, а поэтому констатировалось, что они могут и должны решаться одинаково.

В этой связи в 70-тые годы выдвигалась идея о целесообразности разработки типовых общепромышленных проектов организации управленческого труда.

Для отдельных отраслей и видов производства допускалась разработка своих типовых проектов.

Типовые проекты организации управленческого труда рассматривались в качестве его методической основы и могли подвергаться доработке при их использовании с учётом конкретных условий предприятий [1, с. 140].

В частности, предлагалась разработка типовых проектов организации труда служащих в соответствии со следующей структурой:

1) общие положения (характеристика функции и органа, для работников которого разрабатывается данный проект; разделение и кооперация труда исполнителей данного подразделения; перечень выполняемых процедур; рациональное соотношение численности работников, занимающих данную должность, с численностью работников других категорий и должностей);

2) должностная инструкция исполнителю (подчинённость и порядок назначения на должность; квалификационные и психофизиологические требования; должностные обязанности; взаимосвязь в процессе труда с другими исполнителями и подразделениями; права; ответственность);

3) технология (методы и средства) выполнения работ (процедуры выполнения работ, закреплённых за данным исполнителем; схемы выполнения процедур с указанием технических средств; затраты времени на выполнение процедур или операций);

4) организация рабочих мест и условий труда (планирование служебного помещения и рабочих мест с учётом рациональной технологии управления; оборудование рабочего места мебелью, инвентарём, оснащение средствами организационной техники; требования к санитарно-гигиеническим, физиологическим и эстетическим условиям труда);

5) режим работы и распорядок рабочего дня (время начала и окончания работы, регламентированные перерывы и их использование; время выполнения отдельных видов регулярно повторяющихся работ; время и периодичность проведения совещаний, приёма посетителей).

Подготовка соответствующей межотраслевой и отраслевой документации, однако, не вышла из стадии проектных разработок.

3.3. Используемая в 70-тые годы прошлого столетия методология разработки типовых проектов организации труда служащих предлагала начинать с анализа содержания каждой функции управления, определения составляющих её работ и составления графика их выполнения.

Далее по каждой работе предлагалось разработать процедуру её выполнения и затем составить схему процедур по функции. Содержание труда каждого работника предлагалось определять на основе схем процедур по функции [1, с. 142].

Как видим, методология разработки типовых проектов организации труда служащих, замыкалась на функции управления и не шла дальше её границ, предлагая анализировать каждую функцию по отдельности и отображая в основном организацию труда служащих так, «как есть».

Хотя, конечно, можно сказать, что имелись определённые попытки подойти к управлению с позиций процесса.

Однако отечественная практика не знала в целом ничего подобного управлению процессами, реинжинирингу или бенчмаркингу.

Все это становится известным у нас примерно в последние десять лет.

Заметим также, что в прошлом отечественная практика использовала множество различных начинаний социально-психологического характера, которые направлялись на развитие творческой инициативы и трудовой активности работников [2, с. 112-123].

Несмотря на все эти начинания, проблема «как должно быть» в сфере управления оставалась.

Основная причина здесь одна - централизованная плановая система руководства экономикой, в условиях которой для предприятия невыгодно было показывать имеющиеся резервы, рационализировать производство и обеспечивать эффективное и экономное управление.

4. Сегодня старая «статическая» практика регламентации организации труда в управления сохраняется на многих предприятиях.

В этом одна из причин тех финансово-экономических трудностей, которые переживают многие из предприятий.

Необходимо поступательно преодолевать традиционную практику регламентации организации управления, сохраняя некоторые её полезные элементы и осваивая управление процессами, реинжиниринг, бенчмаркинг и другие достижения административного менеджмента.

Сегодня это весьма актуальная задача, в том числе и для, казалось бы, успешных организаций.

Вопрос 2: Некоторые актуальные элементы регламентации

традиционной организации труда в сфере управления.

1. Остановимся на некоторых элементах традиционной практики регламентации организации управления.

Они не утратили своего значения в условиях рыночных отношений, хотя при освоении процессно-ориентированного подхода они претерпевают определённые изменения.

2. К этим элементам традиционной практики регламентации организации управления относятся:

1) организационная структура управления организацией, её штатное расписание и смета;

2) положения о структурных подразделениях, которые регламентируют деятельность этих подразделений и их руководителей;

3) должностные инструкции других работников, занятых в сфере управления;

4) квалификационные (профессионально-квалификационные) характеристики должностей работников, занятых в сфере управления;

5) нормирование управленческого труда.

3. При создании предприятия, учреждения, организации и позже (до начала нового года или в любое другое время) собственник по своему усмотрению определяет профессии, квалификацию и численность работников, труд которых он предполагает использовать в планируемом периоде (обычно в году). Своё решение собственник оформляет путём издания приказа об утверждении штатного расписания на соответствующий период [3, с. 206-207].

3.1. Профессии работников, их квалификация и численность зависят от используемой техники, технологии и выпускаемой продукции. Эти факторы определяют содержание штатного расписания.

3.2. При составлении и утверждении штатного расписания руководитель обязан также учитывать некоторые немногочисленные требования, предусмотренные законодательством. К этим требованиям относятся:

1) создание на предприятиях службы охраны труда (статья 15 Закона Украины «Об охране труда»);

2) создание в банковских учреждениях постоянно-действующего подразделения по вопросам анализа и управления рисками, кредитного комитета, комитета по вопросам управления активами и пассивами, тарифного комитета, службы внутреннего аудита (Закон Украины «О банках и банковской деятельности»);

3) бронирование рабочих мест для трудоустройства граждан, нуждающихся в социальной защите. Ликвидация забронированных рабочих мест допускается только в отдельных случаях по согласованию с органами, принявшими решение о их бронировании (пункт 13 Положения о порядке бронирования рабочих мест для трудоустройства граждан, нуждающихся в социальной защите, утверждённого постановлением Кабинета Министров Украины от 27.04.98 № 578).

3.3. Определённые профессии, квалификации и должности, включаемые в штатное расписание (штатные единицы), обычно распределяются по подразделениям организации.

3.4. Собственник может давать названия профессиям и должностям только те названия, которые включены в государственный классификатор профессий [3, с. 319; 4, с. 7].

4. Основными документами, регламентирующими деятельность руководителя организации, его заместителей, руководителей линейных и функциональных подразделений являются:

1) для организаций публичного права (государственных органов и органов местного самоуправления) – законы Украины, указы Президента Украины, постановления Кабинета Министров Украины и другие нормативно-правовые акты, принятые в установленном законодательством порядке и определяющие правовой статус этих организаций и их подразделений (управлений, отделов, служб);

2) для организаций частного права - уставы этих организаций, утвержденные и зарегистрированные в соответствии с действующим законодательством и определяющие их правовой статус.

На основе соответствующих нормативно-правовых актов или уставов организаций разрабатываются:

1) для заместителей руководителя организации – распределение обязанностей, в которых определяются решаемые вопросы, подписываемые

документы и подразделения, относящиеся к сфере управления (деятельности) каждого из заместителей;

2) для руководителей линейных и функциональных подразделений – положения об этих подразделениях;

3) для отдельных категорий руководителей, правовой статус которых регулируется специальными нормативно-правовыми актами (например, для главного бухгалтера) – должностное положение;

4) для работников подразделений – должностные инструкции.

4.1. Положение о подразделении организации обычно включает следующие разделы: общие положения, основные задачи, функции, права, организация работы [1, с. 147; 5, с. 47-51].

В разделе «Общие положения» указывается точное полное название подразделения организации; куда входит и кому подчиняется подразделение; сфера его деятельности. Дается ссылка на документы (нормативно-правовой акт или устав), которыми руководствуется подразделение. Указывается (в необходимых случаях) является ли подразделение юридическим лицом, а также источники его финансирования, порядок утверждения структуры, штатов, ассигнований на содержание аппарата управления. Определяется, кем возглавляется подразделение, порядок назначения и увольнения руководителя.

Содержание раздела «Основные задачи» формулируются исходя из миссии и целей (основных задач) организации.

В разделе «Функции» отражаются функции, которые необходимо выполнять подразделению для решения его основных задач.

В разделе «Права (полномочия)» определяются правомочия подразделения по выполнению функций и правомочия его руководителя (в пределах предоставленных полномочий давать указания, проводить согласования и консультации, получать информацию, представлять в других организациях, издавать приказы и другие организационно-распорядительные документы, назначать, перемещать, увольнять работников, применять к ним дисциплинарные взыскания и поощрения и т.д.).

Раздел «Организация работы» содержит указания по структуре подразделения; о порядке назначения руководителя подразделения и его заместителя; о взаимодействии с другими подразделениями, а также с другими объектами, относящимися к сфере деятельности подразделения; внесении предложений руководству организации; о порядке создания коллегиальных органов подразделения, круге рассматриваемых ими вопросов и форме принимаемых решений.

4.2. Должностное положение определяет служебную роль и место руководящего работника в структуре управления организации. В должностном положении указывается, кому подчиняется данный руководитель по должности, кто находится в его непосредственном подчинении, какие вопросы он решает самостоятельно и какие по согласованию, какие документы имеет право подписывать, какие меры поощрения и взыскания может применять к работникам и т.д. [1, с. 147]

4.3. Должностная инструкция определяет организационно-правовое положение работника в подразделении [1, с. 147-148].

При составлении должностных инструкций руководствуются Положением о подразделении и квалификационными (профессионально-квалификационными) характеристиками должностей работников [6; 7].

С помощью должностных инструкций обеспечивается наиболее рациональное распределение и взаимная увязка всех функций подразделения между его работниками. В должностных инструкциях определяются участки работы каждого работника подразделения, его задачи и обязанности.

Должностная инструкция начинается с точного наименования должности и соответствующего подразделения (места работы).

В разделе «Общие положения» указываются основные задачи работника (2-3 задачи); основные нормативно-правовые акты и другие документы, которыми работник руководствуется в своей работе; кто замещает работника во время его отсутствия, кого замещает работник и в каких случаях; кому подчиняется работник по должности; порядок назначения работника на должность и увольнения с должности.

В разделе «Обязанности» определяются должностные обязанности работника.

Собственник может поручать работнику выполнение обязанностей, предусмотренных квалификационными (профессионально-квалификационными) характеристиками других должностей. Содержание трудовой функции работника обычно определяется при приёме на работу, поэтому он вправе предложить работнику любой набор трудовых обязанностей, если это не противоречит нормам охраны труда и производственной санитарии. Собственник может впоследствии сужать круг обязанностей работника, но он не имеет права без согласия работника расширять их круг, даже если они были сужены при приёме на работу.

В разделе «Взаимоотношения» определяются взаимосвязи работника с работниками своего и других подразделений, а также с другими организациями, необходимые для выполнения должностных обязанностей. В разделе указывается, какие документы, от кого и в какие сроки получает работник, какие документы, кому и в какие сроки он передаёт, а также определяются другие формы его коммуникаций (устные запросы, справки и т.д.).

В разделе «Права» указываются права работника, которые предоставляются ему в рамках полномочий подразделения для самостоятельного и оперативного решения всех вопросов, относящихся к его компетенции.

В разделе «Ответственность» регламентируется персональная ответственность работника за свою деятельность и использование предоставленных ему прав.

Для подготовки должностных инструкций государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления используются аналогичные рекомендации [6, с. 81-82].

5. Нормирование управленческого труда справедливо является одним из актуальных элементов регламентации организации труда в управлении.

Вместе с тем отечественная практика нормирования управленческого труда, которая сложилась и существовала в 70-80 годы, должна быть, на наш взгляд, переосмыслена, усовершенствована и использована с учётом новых условий.

5.1. В условиях многообразия форм собственности возможная сфера применения методологии разработки типовых нормативов численности, нормативных соотношений, централизации, управляемости сужена до части предприятий, учреждений государственной и коммунальной собственности, крупных объединений однородных предприятий, государственных органов и органов местного самоуправления.

Поясним данный тезис более детально на примере разработки нормативов численности. Методология разработки типовых нормативов управленческого труда, сложившаяся в 70-80 годы прошлого столетия, включает предварительный отбор факторов, влияющих на численность. Далее отбираются однородные организации (обычно 250-300 единиц). Собирают по ним данные о численных значениях факторов и численности управленческих работников по функциям управления. С помощью методов математической статистики собранные данные обрабатываются. Некоторые факторы, связь между численными значениями которых и численностью служащих несущественная, отсеиваются. Получаются нормативные формулы. Полученные зависимости представляются в табличной форме.

Понятно, что реализовать данный подход можно при наличии большого числа однородных организаций, входящих в одну систему.

Кроме того, нормативные формулы с некоторыми погрешностями фиксируют сложившуюся организацию труда. Поэтому используются поправочные коэффициенты, учитывающие возможные резервы сокращения численности. Для их определения рекомендуется проводить на нескольких отобранных предприятиях изучение содержания и затрат рабочего времени, определяя на этой основе возможное сокращение численности.

5.2. В современных условиях для регламентации организации управленческого труда могут использоваться следующие нормативные материалы:

1) нормативы численности, централизации работ, соотношений (частью предприятий, учреждений государственной и коммунальной собственности, крупными объединениями однородных предприятий, государственными органами и органами местного самоуправления);

2) нормативы обслуживания, управляемости, времени (всеми организациями).

5.2.1. Норматив численности – регламентированная численность управленческих работников, необходимая для качественного выполнения функций (функции) управления в определённых организационно-технических условиях.

5.2.2. Норматив централизации работ – регламентированное отношение численности работников аппарата управления организацией к численности работников по функции управления или в целом по организации в определённых организационно-технических условиях.

5.2.3. Норматив соотношений численности различных категорий управленческих работников – регламентированная величина соотношения численности различных категорий работников, обеспечивающего наилучшее использование персонала в соответствии с требуемой квалификацией в определённых организационно-технических условиях.

Частным случаем норматива соотношений являются типовые штаты организации, определяющие соотношение численности работников в организации по должностям (например, типовые штаты сельских, поселковых советов).

5.2.4. Норматив обслуживания – регламентированная численность работников (подразделений), которые должен обслуживать работник (например, количество работников, которых обслуживает кассир или инспектор по персоналу).

5.2.5. Норматив управляемости – регламентированная численность работников (подразделений), которые подчиняются руководителю (например, мастеру, начальнику цеха).

Вопрос 3: Регламентация процессно-ориентированной организации труда в сфере управления.

1. Регламентация процессно-ориентированной организации управленческого труда включает следующий набор документов:

1) регламент процесса;

2) положения о структурных подразделениях;

3) должностные инструкции;

4) рабочие и технологические инструкции.

Соответствующий набор документов строиться по иерархическому принципу (рис. 30).

2. Положения о подразделениях в большинстве организаций являются формальными документами, которые написаны «потому, что так надо». Исполняются эти документы точно так, как они написаны, – формально. Регламентация процессов позволяет вдохнуть в них новую жизнь и перевести их из формального состояния в рабочее.

ТЕМА 5. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

5.1. Форми мотивування адміністративних працівників

Під мотивацією адміністративних працівників слід розуміти цілеспрямований вплив на адміністративного працівника або апарат управління з метою забезпечення задач та мети організації.

За характером розрізняють два види мотивів: позитивні (придбати, зберегти) і негативні (уникнути, позбутися).

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють діяльність людини, визначає її мотиваційну структуру.

Позитивна або негативна мотивація здійснюється в двох формах. Перша форма - це підкріплення (продовження) позитивної діяльності і припинення негативної, а друга - полягає в заохоченні (стимулюванні) за підсумками діяльності або покаранні за невиконання встановлених завдань.

Головними важелями мотивації до праці є стимули. Тому мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці - це одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Слово "стимул" походить від латинського "stimulus" - буквально перекладається як гостра палиця, якою били звірів і гладіаторів на арені, змушуючи їх боротися. Призначення стимулу в цьому сенсі - примушування (спонукання). Стимул - це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поведінки людини.

На практиці використовуються різні види стимулів.

1. Примушення. Підприємства розробляють адміністративні методи примушування, до яких відносяться: догана, звільнення з роботи й т.п.

2. Матеріальне заохочення - це стимул у матеріально-грошовій формі: заробітна плата, тарифна ставка, винагорода за результати, премія з прибутку, компенсаційна виплата, видача санаторних, туристичних та інших видів путівок тощо.

3. Моральне заохочення - це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. Воно пов'язане з внутрішніми мотивами людської поведінки, до яких відноситься любов до своєї справи, прагнення до самовдосконалення, творчості та самовираження.

За тривалістю стимули бувають довготривалої та короткочасної дії. Стимули тривалої дії охоплюють не тільки період трудової активності людини, а й все життя. Вони формують стійкий інтерес до якісної й ефективної роботи протягом тривалого часу. До них відносяться: надбавки до пенсії, право успадковувати дивіденди на акції найближчими родичами, премії за попередню діяльність, що залежать від трудового внеску працівника, стимули соціального характеру, наприклад, надання житла, матеріальна допомога і т.п. До стимулів короткочасної дії відносять разові премії, надання безкоштовної туристичної путівки, акордні виплати за виконання конкретного виду робіт.

Розрізняють дві концепції мотивації: змістовну та процесуальну.

Змістовні теорії особливу увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, до них відносяться:

теорія ієрархії потреб А. Маслоу,
теорія набутих потреб МакКлелланда,
двофакторна теорія Герцберга і деякі інші.

У своїй основі змістовні теорії близькі один до одного, а основна їх відмінність полягає у ставленні до первинних (за Маслоу) потреб.

Процесуальні теорії мотивації розглядають проблему з іншої точки зору: вони не відкидають мотивуючу роль потреб, але фокусуються на тому, що змушує людину докладати зусиль для досягнення цілей. До процесуальних теорій відносяться:

теорія очікування В. Врума Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - V$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($V - C$).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

теорія справедливості Портера-Лоулера В моделі Портера-Лоулера

фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

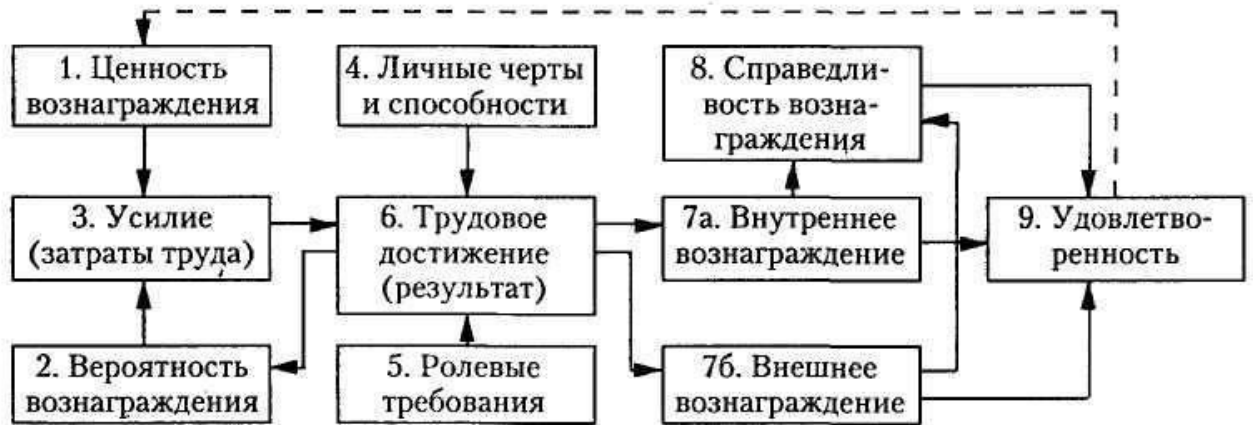
витрачені працівником зусилля;

сприйняття;

отримані результати;

винагородження;

ступінь задоволення.



Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);

на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

теорія « X » і « Y » Д. Макгрегора

Теорія X стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні і уникатимуть роботи за найменшої можливості. Як наслідок цього виникає необхідність ретельного контролю над працівниками. Для цього потрібна ієрархічна структура зі зниженою нормою управління (кількість працівників, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера) на кожному рівні. Згідно з цією теорією головним мотиватором є гроші. Менеджери що використовують цей підхід стають перешкодою на шляху до підвищення продуктивності персоналу та змінення їх морального духу. Більшість керівників у 60-х роках XX століття підтримували цю теорію, схилившись до авторитарного стилю, заснованого на загрозі покарання.

Теорія Y стверджує, що працівники мають амбіції та внутрішні стимули, прагнуть взяти на себе більше відповідальності і здійснювати самоконтроль та самоуправління. Вважається, що працівники отримують задоволення своїх обов'язків, пов'язаними як з розумовою так і з фізичною працею. Отож, виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників, а не правила. Мотиватором виступає задоволення від виконаної роботи, а не матеріальна винагорода.

Сучасні керівники підтримують цю теорію і займаються усуненням перешкод для розкриття потенціалу працівників. Викладаючи ці теорії Мак-Грегор намагався довести, що керівникам слід позитивно ставитись до ініціативи підлеглих і можливостей які вони створюють.

та інші.

До основних форм мотивації працівників підприємницьких структур відносяться такі:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності підприємства;
- система матеріальних пільг працівникам;
- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);
- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;
- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;
- моральне заохочення працівників;
- просування працівників по службі.

5.2. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату правління

Розглянемо особливості мотивації і стимулювання адміністративно-управлінського персоналу. Оплата праці адміністративно-управлінського персоналу складаються з посадового окладу, премії, винагороди у вигляді акцій, що купуються у компанії за ціною нижче біржового курсу, всіляких пільг у вигляді оплачуваних компанією послуг, різних виплат із страхового фонду.

Частка заробітної плати керівників у загальній сумі доходів відносно невелика, тому згідно з міжнародною методологією вона виключається з витрат на робочу силу, що враховуються в собівартості продукції. Разом з тим виплати і послуги, що надаються управлінським кадрам, не безконтрольні. З одного боку, підприємства застосовують механізми регулювання рівня та умов оплати, а з іншого – керівники захищаються у важких ризикованих ситуаціях.

Чітка система оплати праці адміністративно-управлінського персоналу багато в чому визначає ефективність діяльності компанії, соціально-психологічний клімат в її колективі, тому при розробці системи оплати праці адміністративно-управлінського персоналу

враховують загальну ситуацію з бізнесом, плани розвитку компанії, що склалося уявлення про справедливість оплати, співвідношення з розміром оплати інших працівників. Компанії постійно контролюють рівень оплати на інших підприємствах. Нерідко для обґрунтування системи винагороди керівників створюється спеціальна група розробників, залучаються експерти з питань правової, фінансової, інвестиційної та кадрової політики.

Одним з варіантів побудови системи оплати праці адміністративно-управлінського персоналу є використання кваліфікованих категорій. Ці категорії відображають якість праці, рівень професійних здібностей, уміння виконувати роботу певного рівня складності, досвід практичної діяльності і т.п. Конкретні вимоги до кожної категорії фахівців визначаються підприємством з урахуванням особливості організації його діяльності.

Типові назви ступенів: нижній, середній і вищий рівні; перша, друга провідні категорії; перший і другий класи.

Нарахування заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу (на всіх рівнях керівництва) реалізують за різними варіантами. Один з них передбачає невеликий посадовий оклад і значне преміювання при успішній роботі. Інший - високий посадовий оклад при мінімальному або нульовому преміюванні.

Посадовий оклад керівника пов'язують з категорією підприємства (колективу), рівнем керівництва. Класифікацію підприємства зазвичай здійснюють на основі обсягу виробництва в умовних одиницях. Прагнення пов'язати класифікацію підприємства з результатом виробництва призвело до основного показника - нормативно-чистої продукції, а додатковим - якість продукції та ефективність виробництва. Сума умовних балів, нарахована підприємству, коригується залежно від показників фактичної діяльності: виконання планового завдання з продуктивності праці, зміни фондівіддачі, випуску продукції підвищеної якості, випуску продукції, що перевищує за показниками світові податки.

ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА

розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери

Тарифні розряди	Тарифні коефіцієнти, що запроваджуються		
	I етап з 1 вересня	II етап	III етап

	2005 р.		
1	1	1	1
2	1,03	1,06	1,09
3	1,06	1,12	1,18
4	1,09	1,18	1,27
5	1,12	1,24	1,36
6	1,15	1,3	1,45
7	1,18	1,37	1,54
8	1,22	1,47	1,64
9	1,31	1,57	1,73
10	1,4	1,66	1,82
11	1,5	1,78	1,97
12	1,61	1,92	2,12
13	1,72	2,07	2,27
14	1,84	2,21	2,42
15	1,97	2,35	2,58
16	2,11	2,5	2,79
17	2,26	2,66	3
18	2,37	2,83	3,21
19	2,49	3,01	3,42
20	2,61	3,25	3,64
21	2,74	3,41	3,85
22	2,88	3,5	4,06
23	3,02	3,71	4,27
24	3,17	3,8	4,36
25	3,35	3,93	4,51

Установити, що посадові оклади проректорів, заступників керівників бюджетних установ, закладів та організацій, заступників керівників структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій встановлюються на 5-15 відсотків, головних бухгалтерів - на 10-30 відсотків, помічників керівників - на 30-40 відсотків нижче ніж посадовий оклад відповідного керівника, визначений за схемами тарифних розрядів, затвердженими цією постановою.

3. Установити:

1) що працівникам установ, закладів та організацій освіти, науки, культури, які мають статус національних закладів культури може зберігатися при визначенні максимальних розмірів посадових окладів (ставок заробітної плати, тарифних ставок) та ставок погодинної оплати праці додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів, що

застосовувався для зазначених працівників до набрання чинності цією постановою;

2) надбавки працівникам:

а) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки):

за високі досягнення у праці;

за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання);

за складність, напруженість у роботі.

Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу. Таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів (установ).

У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки скасовуються або зменшуються;

б) за почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР "народний" - у розмірі 40 відсотків, "заслужений" - 20 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати);

в) за спортивні звання "заслужений тренер", "заслужений майстер спорту" - у розмірі 20 відсотків, "майстер спорту міжнародного класу" - 15 відсотків, "майстер спорту" - 10 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).

Надбавки за почесні та спортивні звання встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем збігається з наявним почесним або спортивним званням. За наявності двох або більше звань надбавки встановлюються за одним (вищим) званням. Відповідність почесного або спортивного звання профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником установи, закладу або організації;

г) за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської - 10, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15, двох і більше мов - 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).

Надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами для зайняття посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом;

3) доплати працівникам:

а) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (тарифної ставки):

за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;

за суміщення професій (посад);

за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт.

Зазначені види доплат не встановлюються керівникам бюджетних установ, закладів та організацій, їх заступникам, керівникам структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій, їх заступникам;

б) у розмірі до 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за роботу в нічний час, якщо вищий розмір не визначено законодавством, за кожну годину роботи з 10 години вечора до 6 години ранку;

в) за вчене звання:

професора - у граничному розмірі 33 відсотки посадового окладу (ставки заробітної плати);

доцента, старшого наукового співробітника - у граничному розмірі 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати);

Зазначена доплата встановлюється працівникам, якщо їх діяльність за профілем збігається з наявним вченим званням. За наявності у зазначених працівників двох або більше вчених звань доплата встановлюється за одним (вищим) званням;

г) за науковий ступінь:

доктора наук - у граничному розмірі 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати);

кандидата наук - у граничному розмірі 15 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).

Зазначені доплати встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем збігається з наявним науковим ступенем. За наявності у працівників двох наукових ступенів доплата встановлюється за одним (вищим) науковим ступенем.

Відповідність вченого звання та наукового ступеня профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником установи, закладу або організації.

Документи, що засвідчують наявність наукового ступеня та вченого звання, повинні відповідати нормам та вимогам, передбаченим законодавством;

г) за використання в роботі дезінфікувальних засобів, а також працівникам, які зайняті прибиранням туалетів, - у розмірі 10 відсотків посадового (місячного) окладу;

4) водіям автотранспортних засобів:

надбавки за класність водіям II класу - 10 відсотків, водіям I класу - 25 відсотків установленної тарифної ставки за відпрацьований час;

доплати за ненормований робочий день - у розмірі 25 відсотків тарифної ставки за відпрацьований час.

5.3. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління

При дослідженні особливостей мотивації в адміністративному менеджменті, нами було виявлено, що в сучасних умовах все більшого значення набуває саме нематеріальна мотивація.

Так, наприклад, у державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років минулого століття у вигляді експерименту була введена нова форма організації праці – співробітники отримали можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, залежно від їхніх конкретних обов'язків і домовленості між ними та їхніми керівниками. У деяких випадках кількість годин, які працівник повинен перебувати в установі, обговорюється заздалегідь. Наприклад, може бути обумовлено конкретно час збирання всіх співробітників компанії для обміну інформацією, здобуття нових знань. Цей режим рекомендують насамперед керівникам.

Гнучкий графік дає низку незаперечних переваг як працівникам, так і адміністративним працівникам. Працівник може вільно відвідати лікаря, державну установу на свій розсуд без принизливого пояснення причин свого приходу або відходу з роботи.

Також як метод нематеріальної мотивації може виступати робота в домашніх умовах. Робота, яку виконують тільки вдома, за комп'ютером або інша робота, має назву «телеробота». Її основний недолік – ізоляція, проте для деяких категорій працівників, особливо для тих, які мають сім'ю, така форма організації праці є найсприятливішою.

Всі працівники будь-якого рівня ієрархії потребують позитивної оцінки праці. З'ясовано, що просте схвалення може сприяти зростанню продуктивності роботи. Можна розширити сферу цього методу, наприклад, вручати традиційні грамоти. Адже підтвердити отриману колись премію в конверті при влаштуванні на нову роботу складно, а грамота є надійним свідченням. Можливі й інші методи нематеріального заохочення, наприклад, бейджик на грудях менеджера, який зустрічає вас в офісі, – «Найкращий менеджер місяця». Такий підхід істотно стимулює володаря винагороди до плідної діяльності.

У Японії з метою емоційної розрядки персоналу далекоглядні менеджери встановлювали у фойє опудала керівників, щоби кожен бажаючий співробітник фірми міг висловити своє незадоволення рішеннями керівництва за допомогою бамбукової палиці.

Англійські вчені, зокрема професор менеджменту в університеті Норвіч (Північна Англія) Йехуда Барук, дослідили вплив лайок на продуктивність роботи персоналу. Було встановлено, що начальник,

який забороняє лаятися підлеглим, перериває зв'язок між співробітниками, а це може негативно позначитися на мотивації праці. Експерти вважають, що застосування лайок можливе, але вони не повинні бути образливими. Лайки можуть знімати стрес, допомагати долати втому, а також сприяти ухваленню ефективних рішень у кризових або конфліктних ситуаціях.

З метою ефективної дії мотиваційних підходів до управління, важливо забезпечити дотримання на підприємстві основних принципів мотивування. Генрі Форд свого часу сформулював принципи організації праці, які й досі не втратили своєї актуальності. Ось деякі з них, які, на наш погляд, мають відношення до нематеріальної мотивації адміністративних працівників:

- 1) дії, робота повинні мати резон, суспільну значущість;
- 2) робоче місце не повинно породжувати байдужість до роботи, незацікавленість у роботі;
- 3) адміністрація повинна створити кожному працівникові такі умови, щоб він міг на своєму робочому місці показати, на що він здатний; вимоги до працівника не мають бути заниженими;
- 4) результати праці не повинні знеособлюватися, вони повинні бути за можливістю іменними, тобто робота, ідея, пропозиції завжди мають автора, адміністрація не повинна привласнювати авторство;
- 5) кожний працівник апарату управління має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу, її організацію. Адміністрації необхідно налагодити збір пропозицій і реалізовувати їх у випадку корисності для організації;
- 6) працівник повинен усвідомлювати значущість своєї праці, тому корисно періодично нагадувати йому, наскільки важливі і його праця, і його роль у загальній роботі;
- 7) кожний прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі. Кожному працівникові корисно дати можливість постійно досягати успіхів, які необхідно помічати, підкреслювати й відзначати;
- 8) успіх повинен супроводжуватися визнанням і заохоченнями: моральними, матеріальними;
- 9) кожен працівник працює краще, якщо він вчасно одержує інформацію, яка необхідна йому для роботи;
- 10) усі рішення про зміни в роботі й на робочому місці повинні прийматися адміністрацією організації з відома працівників, яких вони торкаються, з урахуванням їх знань і досвіду;
- 11) кожний працівник повинен мати інформацію про оцінку його праці. Інформація ця повинна бути справедливою й діловою, щоб працівник міг скорегувати свою поведінку;

12) працівникові доцільно дати можливість для самоконтролю. Крім того, якщо результати праці будуть очевидні, то інтерес до праці значно підвищується;

13) більшість людей прагнуть під час роботи набути нових знань. При цьому підвищені вимоги, які сприяють розвитку людини, сприймаються нею з більшим інтересом, ніж занижені. Робота не повинна бути примітивною. Принаймні повинні чергуватися операції з різними видами складності;

14) якщо якісна робота не винагороджується, а приводить лише до того, що працівника все більше завантажують, то ініціатива працівника паралізується;

15) робота повинна дати йому можливість самому керувати своїми діями, приймати рішення самостійно. У цьому випадку працівник одержує можливість самовираження.

5.4. Побудова систем стимулювання адміністрації.

Организационные схемы построения мотивационного механизма управленческой деятельности на предприятии отличаются большим разнообразием, зависят от конкретных условий и характера выполняемых работ. Принципиальное значение для формирования системы стимулирования на предприятии имеют следующие признаки: принятая концепция мотивации участников, применяемый характер вознаграждений, форма стимулирования труда и виды используемых оценок его результатов. Принципиальная схема классификации видов мотивации инновационной деятельности приведена на рис. 1.3. В теории и практике принято различать две принципиальные концепции мотивации: содержательную и процессуальную.

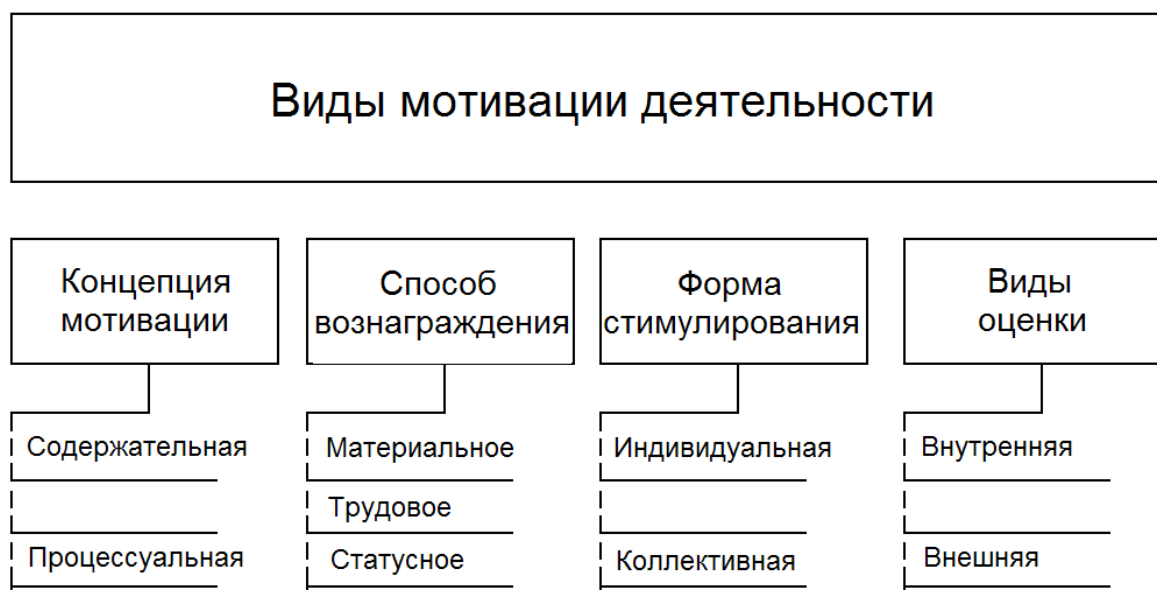


Рис. 1.3. Виды мотивации административной деятельности¹

Содержательные теории особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие. В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям.

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «У» Д. Макгрегора и другие.

Интересной в плане практической применимости для анализа и типизирования мотивационных установок является Типологическая модель Герчикова В.И.²

¹ Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / Барютин Л.С., Валдайцев А.В. и др.; Под редакцией Завлина П.Н. и др. - М.: Экономика, 2000. – С.221

² Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. // Мотивация и оплата труда №2, 2005, с. 53-62.

Укрупнено модель представлена на рис. 1.2. Модели строятся пересечением двух осей – мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

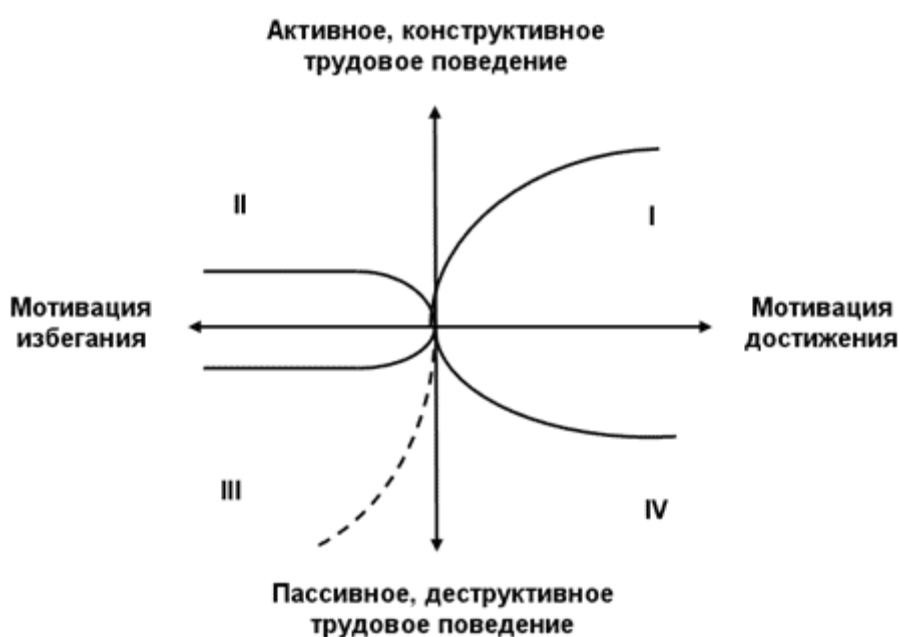


Рис. 1.2. Базовая модель трудовой мотивации

Охарактеризуем квадраты модели.

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: 1) заданием (нормативной

величиной), 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избежательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако, до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания:

Инструментальный тип. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием

потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Профессиональный тип. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

Патриотический тип. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.³

Хозяйский тип. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации – вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказании или наказаниях (свойственных распространенному у нас

³ Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. // Мотивация и оплата труда №2, 2005, с. 53-62.

административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

Избегательная. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность собственного руководителя.

Зная особенности мотивации сотрудника, возможно выстроить эффективную модель мотивации для каждого конкретного сотрудника.

Сгруппировав наиболее частые мотивы коллектива при разработке типологической концепции, можно обоснованно выбирать наиболее действенные для разных групп виды и формы стимулирования труда (Приложение 1).

Во-вторых, и это также предполагалось при разработке типологической модели, для различных мотивационных типов наиболее эффективными (обладающими наибольшей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады)
Избегательная	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

Таким образом, возможности изучения и применения различных систем мотивации достаточно широки.

ТЕМА 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Сутність та види адміністративного контролю

У процесі еволюційного розвитку системи організаційного контролю сформувалося і міцно увійшло в теорію і практику сучасного менеджменту такий новий напрям контрольної діяльності як контролінг.

Контролінг – це сукупність різноманітних форм контрольної діяльності, покликаної об'єктивно і якісно проаналізувати і оцінити роботу організації для її розвитку або вдосконалення виходячи з поставлених цілей.

Контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства і ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення.

Виділяють чотири основні складові контролінгу:

- адміністративний контроль;
- технологічний контроль;
- ревізія;
- аудит (функціональний, комплексний і системний).

Під адміністративним контролем слід розуміти всі види діяльності, спрямованої на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації, яка зводиться до встановлення відповідності реальних повноважень керівництва (виконавців) повноваженням, зафіксованим в документах, що регламентують діяльність організації.

Під адміністративним контролем в найбільш загальному вигляді слід розуміти управлінську діяльність, спрямовану на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і відбуваються в ній, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

Основна мета контролінгу в цілому та адміністративного контролю зокрема полягає у своєчасному отриманні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі і виконані завдання. При цьому важливо, щоб всі системи контролю оперативно фіксували будь-які

відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи в процес функціонування організації.

Це дозволяє керівництву організації досягти відразу дві важливі цілі . По-перше, підвищити якість і ефективність діяльності організації. По-друге, задовольнити потребу співробітників у повазі і самовираженні.

Основні принципи адміністративного контролю спираються на **чотири складові**, що дозволяють керівнику організації визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль.

Принцип ключових елементів контролю спирається на положення, згідно з яким стандарти є елементом планування.

Принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник організації з'ясував, в яких структурних підрозділах організації відбуваються дії, що мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування.

Принцип дотримання термінів контролю дозволяє більш ефективно і своєчасно використовувати отриману в процесі здійснення контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни.

Принцип самоконтролю полягає в наданні працівникам фірми можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і своєчасно вносити в неї необхідні корективи.

В системі адміністративного контролю будь-якої організації можна виділити три основні тісно взаємозалежних елементи, а саме:

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

Стандарти стану та функціонування системи управління розробляються в процесі організаційного регламентування і являють собою основні критерії адміністративного контролю.

Розробка організаційних (адміністративних) стандартів включає в себе два основних етапи:

- 1) визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оціночних шкал;
- 2) розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних замірів.

В системі вибіркового контролю зазвичай застосовуються такі показники:

- кількість виконаних операцій;

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

Об'єктивні труднощі виникають в процесі оцінки якісних показників, таких як психологічна обстановка в колективі або рівень іміджу керівника та організації в цілому. Для визначення значень таких показників зазвичай застосовують методи експертних оцінок.

Оцінка поточного стану системи управління організації включає в себе збір необхідної інформації, а також її узагальнення, обробку та аналіз. Збір даних здійснюється за допомогою встановлення в ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних точок, в яких і здійснюється вимір контрольованих показників. Кількість і схема розташування таких точок визначаються трудомісткістю і складністю операції або процесу, що є об'єктами адміністративного контролю. Зібрану інформацію порівнюють з встановленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним.

Механізм адміністративного контролю являє собою сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Основними інструментами адміністративного контролю є бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді та наради.

Бюджетний контроль використовується для отримання вичерпної інформації про доходи та витрати організації. Бюджет являє собою складений у грошовому вираженні основний план утворення, розподілу і використання фінансових ресурсів організації.

Адміністративний аудит являє собою сукупність контрольних дій, що дозволяють отримати об'єктивну та своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації. Основними об'єктами адміністративного аудиту є:

- місія, цілі та завдання організації;
- закони і принципи формування, розвитку та функціонування організації;
- стратегії організації;
- функції організації;

- структура організації;
- технології управління;
- внутрішні і зовнішні комунікації;
- управлінські рішення;
- інформаційні технології;
- системи документообігу.

Основні принципи адміністративного аудиту.

Принцип виділення головного свідчить, що при проведенні адміністративного аудиту суб'єкт контролю повинен акцентувати свою увагу на головних, ключових моментах і не відволікатися на вивчення другорядних факторів.

Принцип відповідності вимагає, щоб професіоналізм працівника, що становить аудиторський висновок, відповідав ступеню складності зазначеного висновку.

Принцип енциклопедичності припускає, що в групі працівників, які становлять аудиторський висновок, необхідно мати фахівця широкого профілю в області формування і функціонування системи управління, здатного зіставити облікові дані з існуючими стандартами.

Принцип повноти полягає в наступному: чим точніше і достовірніше потрібно висновок про стан системи управління, тим більше її елементів має бути схильне контролю.

Сутність принципу системності полягає в тому, що при проведенні аудиту необхідно враховувати взаємний вплив елементів системи управління.

Значення принципу централізації зводиться до того, що всі аудиторські висновки по окремих елементах системи управління повинні стікатися до одного фахівця для складання об'єктивного і обгрунтованого загального висновку.

Принцип стандартизації свідчить, що за кожною формою контролю елементів системи управління повинен стояти відповідний стандарт.

Принцип своєчасного використання контрольованих даних вимагає, щоб аудитору вчасно надавалася достовірна інформація про стан системи управління.

Статистичне спостереження може бути використано для того, щоб визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані складаються для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було допущено помилок.

У системі адміністративного менеджменту часто застосовуються формалізовані системи контролю, коли чітко розроблені методика

складання доповіді та порядок передачі його вищестоящому керівництву.

Будь-яка доповідь повинна містити інформацію:

- про ідентифікацію, часу виникнення і ступеня виявленого відхилення від норми;
- про можливі причини виникнення відхилення;
- про аналіз наслідків відхилення;
- про рекомендації щодо усунення відхилення.

Наради дозволяють уникнути зайвих витрат робочого часу на складання об'ємних письмових звітів і надають керівнику групи можливість швидко отримати достовірну оперативну інформацію. Наради можуть бути корисні для оцінки психологічна атмосфера в колективі або стан іміджу організації.

До всіх систем контролю незалежно від їх виду пред'являються певні вимоги, дотримання яких є невід'ємною умовою ефективності їх функціонування. До таких умов належать такі:

1) система контролю повинна відповідати цілям, завданням і планам організації;

2) система контролю повинна бути зрозуміла і прийнята керівниками всіх рівнів управління організації;

3) система контролю повинна бути економічна, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах;

4) система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення;

5) система контролю повинна бути гнучкою, тобто мати здатність швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації;

Адміністративний облік являє собою систему комплексного обліку витрат і доходів, нормування, контролю та аналізу. В якості предмета адміністративного обліку в найбільш загальному вигляді виступає сукупність всіх об'єктів, що беруть участь у процесі управління діяльністю організації.

Об'єкти адміністративного обліку можна умовно розділити на дві основні групи. До першої групи об'єктів управлінського обліку належать виробничі ресурси організації. До складу другої групи входять всі господарські процеси, які відбуваються всередині організації.

Виробничими ресурсами організації є:

- основні фонди (тобто засоби праці);
- нематеріальні активи;
- матеріальні ресурси (предмети праці).

До господарських процесів, що є об'єктами адміністративного обліку, відносяться такі види діяльності:

- постачальницько-заготівельна;
- виробнича;
- фінансово-збутова;
- організаційна.

Методом адміністративного обліку називається вся сукупність різних прийомів і способів, за допомогою застосування яких кількісні характеристики об'єктів управлінського обліку відображаються в інформаційній системі організації.

Метод управлінського обліку включає в себе такі основні елементи:

- документування;
- інвентаризацію;
- угруповання і узагальнення контрольних рахунків;
- планування;
- нормування;
- лімітування;
- контроль;
- аналіз.

Основним джерелом інформації для адміністративного обліку є первинний облік.

Комплексний підхід до організації первинного обліку дозволяє:

- здійснювати оперативне планування і контроль ходу виробництва;
- пов'язувати завдання оперативного обліку між собою і з завданнями календарного планування;
- здійснювати контроль використання матеріальних і трудових ресурсів;
- підвищити ефективність складського обліку.

Цим же цілям служить і оперативний облік в організації.

Інвентаризація - це спосіб визначення фактичного стану об'єкта адміністративного обліку, а також виявлення окремих відхилень стану зазначеного об'єкта від облікових даних.

Групкування та узагальнення контрольних рахунків є одним із способів адміністративного обліку, який дозволяє накопичувати та систематизувати інформацію про об'єкт за певними ознаками.

Головними ознаками угруповання об'єктів адміністративного обліку є:

- специфіка виробничої діяльності організації;
- технологічна і організаційна структура підприємства;
- організація управління;

- цільові функції системи управління.

Планування становить безперервний замкнутий циклічний процес, спрямований на приведення у відповідність можливостей підприємства з умовами ринку. Воно нерозривно пов'язане з вирішенням майбутніх проблем організації і засновано на використанні методу вибору альтернативних управлінських рішень загальних і приватного характеру.

Нормування являє собою процес наукового розрахунку оптимальних норм і нормативів, спрямований на забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів організації. Комплекс норм і нормативів, що застосовуються в конкретній організації, утворює так зване нормативне господарство зазначеної організації.

Лімітування засноване на системі норм запасів і витрат матеріальних ресурсів і являє собою першу сходинку контролю за матеріальними витратами організації. Стосовно до господарської діяльності організації ліміт - це норма витрати ресурсів на виготовлення одиниці продукції, закріплена в технологічній документації.

Контроль - завершальний етап планування та аналізу. На цьому етапі періодично здійснюється фіксування стану об'єктів адміністративного обліку в задані моменти часу. Основу системи контролю становить зворотній зв'язок, що дає необхідну інформацію для здійснення контрольної діяльності. Практична реалізація адміністративного обліку здійснюється на основі застосування ряду основоположних принципів, до числа яких відносяться:

- Принцип безперервності діяльності підприємства.
- Принцип використання єдиних для планування та обліку одиниць вимірювання.
- Принцип оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства.
- Принцип наступності і багаторазового використання первинної і проміжної інформації з метою управління.
- Принцип формування системи показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків між рівнями управління.
- Принцип застосування бюджетного (кошторисного) методу управління запасами і витратами.
- Принцип повноти та аналітичності, покликаний забезпечити наявність вичерпної інформації про об'єкти адміністративного обліку.
- Принцип періодичності, що дозволяє відображати виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою.

Перераховані вище принципи визначають зміст основних функцій адміністративного обліку, в число яких входять:

1. Забезпечення необхідною інформацією керівників усіх рівнів управління.

2. Формування інформації, необхідної для здійснення комунікаційних зв'язків між рівнями управління та структурними підрозділами організації.

3. Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності окремих структурних підрозділів та організації цілому.

4. Перспективне планування і координація розвитку підприємства в майбутньому на основі аналізу фактичних результатів діяльності підприємства.

Основними показниками, що характеризують поточний стан системи адміністративного обліку організації, є обсяг інформації, поставлені цілі, критерії та засоби досягнення цих цілей, складу основних елементів системи та характер їх взаємодії.

Систематичний облік являє собою фінансовий облік витрат на виробництво з його регламентацією по складу витрат, способам реєстрації, ідентифікації та угруповання. У число елементів систематичного обліку входять:

1. Вимірювання і оцінка витрат з придбання та використання виробничих ресурсів.

2. Контроль процесів постачання, виробництва та реалізації в натуральних одиницях виміру.

3. Угрупування витрат за статтями витрат і елементам.

4. Внутрішня і зовнішня звітність.

У процесі проблемного обліку формується інформація про економічну, технологічну, конструкторську та організаційну підготовки виробництва; про ціни та обсяги реалізації продукції; про управління виробничими запасами і раціоналізації витрачання виробничих ресурсів.

Дані проблемного обліку використовуються в таких цілях:

■ Планування та прогнозування витрат і доходів.

■ Аналіз витрат і доходів виробництва.

■ Оцінка діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому за критерієм величини витрат і доходів.

■ Прийняття багатоваріантних управлінських рішень в області виробництва і збуту.

■ Розробка моделей управління запасами і витратами.

За ступенем взаємозв'язку між фінансовим і управлінським обліком розрізняють дві системи адміністративного обліку: моністичну і автономну.

Моністичними є інтегровані системи адміністративного обліку, що об'єднують систематичний і проблемний облік на основі прямого і зворотного зв'язку рахунків бухгалтерського обліку.

Автономні системи адміністративного обліку утворюються в результаті відокремленого формування систем систематичного і проблемного обліку.

При цьому зв'язок між фінансовим і управлінським обліком здійснюється за допомогою застосування так званих парних контрольних рахунків одного і того ж найменування. У процесі функціонування системи приватних витрат здійснюється відбір окремих елементів витрат прямої характеру, які включаються до собівартості окремих видів продукції. Витрати, які визначаються таким способом, знаходяться в безпосередній залежності від величини обсягу виробництва, тому їх прийнято називати змінними витратами. Калькуляція змінних витрат включає в себе тільки виробничі витрати, пов'язані з випуском певних видів продукції.

Усунення виявлених відхилень може здійснюватися кількома способами:

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

Виявлені на стадії контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювальні заходи можуть застосовуватися на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, організаційного управління, мотивування, контролювання). Для цього вдаються до коригування дій, що базуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень,
- перегляд стандартів і критеріїв,
- усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

Особливість регулювання полягає в тому, що на відміну від функцій планування, організаційне управління та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організацій, воно, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організаційне управління чи мотивування).

Якщо проблема виникла у блоці "планування", розроблювані заходи мають стосуватись вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення проблем в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації відповідних заходів у блоці "організаційне управління" щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки матеріального стимулювання працівників керованої системи усуватимуть у блоці "мотивування", вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

9.2. Види регулювання

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому регулювання являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Так як менеджери здійснюють функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

Стабілізуюче регулювання.

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємства, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція - визначає повноваження конкретної посадової особи.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загальноорганізаційних визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на:

безпосереднє регулювання;

регулювання на основі норм

і регулювання за допомогою інструктування.

Безпосереднє регулювання здійснюється до підприємства вцілому, організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і в управлінні ними.

Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи.

Інструктування - це наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

Розпорядницьке регулювання - це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених при контролюванні;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив - це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання. Воно являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницький вплив (наказ про заохочення чи покарання);

б) регламентуючий вплив (посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо);

в) нормуючий вплив (норми часу, норми виробітку та ін.).

9.3. Етапи процесу регулювання

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи:

добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників;

вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців;

усунення відхилень чи проблем, що виникли.

На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функціями: планування (розробка стандартів); організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень); контролювання (оцінка ступеня відхилення результату від прийнятого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують

стабілізує регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з допустимими нормами.

Потім визначають необхідність розроблення регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки ситуація, що виникла, чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролювання вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозовою, менеджер повинен застосувати адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватись за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацювати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Регулюючий вплив повинен усувати не саме відхилення, а причину, що до цього привела. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає людської енергії, то менеджер повинен приймати рішення щодо методів впливу на працівників.

На етапі усунення відхилень необхідно забезпечити доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник самостійно повинен приймати рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення проблем, що виникли. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців за повну самовіддачу. Керівництво повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виникнення відхилень.

ТЕМА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Сутність та основні види управлінських документів

Документ - це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у відповідному порядку та має відповідно до чинного законодавства юридичну силу. Засіб закріплення різними способами на відповідному матеріалі інформації про: факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумову діяльність людини.

З огляду на велику кількість документів, що генеруються та використовуються в управлінській діяльності, виникає необхідність їх класифікації, в основі якої лежить поділ документів на класи за найбільш загальними ознаками схожості та відмінності. Метою класифікації документів є підвищення оперативності роботи апарату управління та відповідальності виконавців. У поточній роботі класифікацію документів здійснюють на етапі групування їх у справи.

Документи класифікуються за такими ознаками:

- спосіб фіксації інформації;
- зміст;
- назва;
- вид;
- складність;
- місце складання;
- термін виконання;
- походження;
- гласність;
- юридична сила;
- стадія виготовлення; термін зберігання;
- рід діяльності та інше.

За способом фіксації інформації розрізняють такі документи:

- письмові (усі рукописні та машинописні документи, виготовлені за допомогою друкарської та розмножувальної оргтехніки);

- графічні, в яких зображення об'єктів передано за допомогою ліній, штрихів, світлотіні (графіки, рисунки, малюнки, схеми, плани, креслення, карти та ін.);

- фото - й кінодокументи (кіно - та фотоплівки та фотокартки, на яких, як правило, фіксуються ті явища, які іншим способом зафіксувати важко чи неможливо;

- фонодокументи (створюються за допомогою будь-якої системи звукозаписування й відтворюють звукову інформацію, наприклад, записи під час проведення засідань, зборів, нарад тощо).

За змістом документи поділяють на:

- організаційно-розпорядчі;
- фінансово-розрахункові;
- постачально-збутові та інше.

Організаційно-розпорядчі документи (ОРД) - це управлінська документація, що слугує способом здійснення та регулювання процесів управління. Документи, які належать до ОРД, можна умовно поділити на такі групи:

- організаційні (положення, інструкції, правила, статuti, тощо);
- розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо);
- довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, пояснювальні та службові записки, службові листи, відгуки, плани роботи, телеграми, телефонограми, звіти, доповіді тощо);
- з кадрових питань (заяви, накази по особовому складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо);
- особові офіційні (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо).

За назвою розрізняють:

- **наказ** – це розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими.

Накази бувають індивідуальними й нормативними:

Індивідуальні накази пов'язані з вирішенням питань трудової діяльності конкретних осіб (заохочення й стягнення, переведення на іншу роботу тощо).

Нормативні накази – це безособові накази, які регламентують трудову діяльність усього трудового колективу чи його частини (правила внутрішнього трудового розпорядку, реорганізація структурних підрозділів тощо).

Розрізняють два види наказів:

- за особовим складом;
- з питань основної діяльності.

Накази щодо *особового* складу (це, як правило, індивідуальні накази) пов'язані з вирішенням питань трудової діяльності окремих працівників (зарахування на посаду, звільнення, преміювання тощо).

Накази з *питань основної діяльності* (нормативні накази) – це документи, які оформляють рішення керівника щодо організації роботи установи в цілому чи його структурних підрозділів (конкретні заходи щодо виконання директив вищих органів, планування роботи окремих структурних підрозділів тощо).

- **протокол** - документ, в якому фіксується хід обговорення питань і рішення, прийняті колегіальними органами на зборах, нарадах, конференціях тощо. Це первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво має право вимагати від підлеглих виконання доручених їм завдань, видавати розпорядчі документи.

За обсягом протоколи можуть бути:

- **стислими** - містять лише назви обговорених питань та рішення з цих питань; рубрики «Слухали» та «Ухвалили»;

- **повними** - назви обговорених питань, стислий виклад виступів та питань, які ставилися доповідачам і виступаючим, рішення з обговорених питань; рубрики «Слухали», «Виступили», «Ухвалили»;

- **стенографічними** - дослівно фіксуються виступи, запитання, зауваження, рішення, пропозиції тощо.

- **положення** - документ, що встановлює основні правила діяльності підприємств та установ, а також їх структурних підрозділів. Положення складають переважно при створенні нових підприємств або установ. Ці документи можуть бути як *типовими*, так і *індивідуальними*.

- **розпорядження** - це документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами, підприємствами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих установ, яким адресовано розпорядження.

Розпорядження складають, як правило, підзаконні акти двох типів:

— **загального характеру** — тривалої дії (видаються Президентом, Кабінетом Міністрів та іншими органами виконавчої влади для виконання указів Президента, законів і рішень Верховної Ради);

— **окремого характеру** — стосуються конкретного вузького питання (видаються, як правило, в установах та на підприємствах їх керівниками та заступниками для вирішення оперативних завдань).

Розпорядження мають однаковий із наказами правовий статус, але замість слова «Наказую» вживаються слова «Вимагаю», «Доручаю», «Пропоную», «Забезпечити» тощо.

- **вказівка** - це розпорядчий документ керівників єдиначальних органів державного управління переважно інформаційно-методичного характеру, пов'язаний із виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління.

Вказівки видають при оформленні відряджень, вирішенні поточних організаційних питань, доведенні до виконавців нормативних положень.

- **інструкція** - це правовий документ, який створюють органи управління для встановлення правил, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони

діяльності установ, підприємств, окремих їх підрозділів і служб, а також посадових осіб або громадян.

Розрізняють інструкції за наступними напрямками:

- посадові інструкції;

- інструкції з техніки безпеки;

- інструкції з регулювання якогось виду діяльності (з діловодства, з порядку оформлення документів щодо пенсійного забезпечення, з порядку заповнення та оформлення трудових книжок, з порядку ведення касових операцій тощо), тобто роз'яснення порядку застосування законодавчих актів, державних стандартів, наказів;

- інструкції з експлуатації різного устаткування та ін

- правила - ,

- статут – документ, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організацій, установ, товариств, громадян, їхні відносини з іншими організаціями та громадянами, права й обов'язки у певній сфері державного управління або господарської діяльності.

Статути можуть бути *типові* та *індивідуальні*. *Типові статути* розробляються для певних систем установ чи підприємств і затверджуються вищими органами державної влади та управління, з'їздами громадських організацій.

Індивідуальний статут укладається для певної організації чи установи шляхом конкретизації типових статутів і затверджується вищою установою, якій підпорядковується ця організація.

- **звіти** - це письмове повідомлення про виконання якоїсь роботи за певний період часу. Звіти бувають *статистичні (цифрові)* й *текстові*. *Статистичні звіти* пишуться на спеціальних бланках, виготовлених друкарським способом; *текстові* – на звичайному папері за встановленим зразком,

- **план** - фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища,

- **службові листи (записки)** - документ, який використовується для вирішення внутрішніх питань підприємства, установи тощо. Службова записка може містити пропозицію, звернену до керівника, а також інформацію про проведення заходу, про хід виконання якогось завдання чи розпорядження керівництва, про будь-які порушення, виробничі досягнення тощо. Найпоширенішими видами службових записок є доповідна та пояснювальна записки.

Доповідна записка – це документ, у якому викладається інформація про ситуацію, що склалася, про наявні факти, про виконану роботу. Вона може містити пропозиції, висновки, прохання автора.

Внутрішні доповідні записки адресуються керівникові установи чи підрозділу, де працює укладач, зовнішні — керівникові вищої організації (установи). Складається цей документ за вказівкою керівника або з ініціативи автора.

Пояснювальна записка — це документ, який з'ясовує зміст окремих положень основного документа (плану, звіту, наказу, проекту тощо) або пояснює причини певного вчинку, події.,

- **заява** - це документ, у якому приватна чи посадова особа звертається з проханням тобто пропозицією на адресу установи чи посадової особи. Офіційне повідомлення в усній формі, в якому викладається певне прохання, теж називається заявою. За місцем виникнення розрізняють заяви внутрішні і зовнішні, які бувають від організацій, установ (службові) та особисті.

Заяви бувають:

зовнішні:

особисті, у яких обов'язково зазначається повна домашня адреса чи дані документа (паспорта, військового білета, посвідчення та ін.). Подаючи їх, слід уникати аббревіатур та скорочень (окрім загальноприйнятих);

службові, у яких подається повна поштова та юридична адреса установи, підприємства з усіма належними реквізитами.

внутрішні, де не є обов'язковими викладені вище вимоги.

Заява може бути:

- **простою** (викладається тільки прохання);
- **мотивованою** (вказується мотивація прохання);
- **складною** (заява містить додатки).

За видами документи поділяють:

— типові, що розробляються вищими органами для підвідомчих організацій з однорідними функціями і мають обов'язковий характер;

— трафаретні, котрі виготовляються друкарським способом: незмінювана частина тексту документа друкується на поліграфічних машинах, а для змінної інформації залишаються вільні місця. Такі документи зараз найпоширеніші, оскільки на їх складанні та обробленні економиться час;

— індивідуальні, які створюються кожного разу по новому. Це доповідні, службові, пояснювальні записки, автобіографії тощо.

За складністю документи бувають:

- **прості**, що містять інформацію з одного питання;
- **складні**, які містять інформація щодо двох і більше питань.

Слід урахувати, що прості документи легше оброблювати, контролювати їх виконання, здійснювати пошук.

За місцем складання розрізняють такі документи:

- *внутрішні*, що стосуються внутрішніх питань підприємства (організації, установи) і не виходять за його межі;
- *зовнішні*, тобто вхідна та вихідна кореспонденція.

За терміном виконання документи бувають:

- *термінові*, що виконуються у строки, встановлені законом, відповідним правовим актом, керівником, а також документи зпозначкою «Терміново»;
- *нетермінові*, які виконуються в строки, визначені керівництвом підприємства (організації, установи, фірми).

За походженням документи поділяються на:

- *службові*, що стосуються діяльності підприємства (організації, установи, фірми);
- *офіційно-особисті*, які стосуються конкретних осіб, тобто іменні (скарги, заяви тощо).

За гласністю документи бувають:

- звичайні;
- для службового користування (ДСК);
- таємні;
- конфедичійні та інші.

За юридичною силою документи поділяються на:

справжні (істинні), що готуються в установленому законом порядку за всіма правилами. Своєю чергою, справжні документи бувають: *чинні, нечинні*. Документ стає нечинним, коли втрачає юридичну силу з будь-яких причин;

фальшиві (підроблені), в яких зміст чи оформлення не відповідає істині.

За стадіями виготовлення розрізняють такі документи:

оригінали - перші або єдині примірники офіційних документів;

копії - документи, в яких точно відтворено інформацію інших документів, а також усі їхні зовнішні ознаки чи частину їх і відповідним чином оформлені.

Існують такі різновиди копій:

- *відпуск* (повна копія вихідного документа, виготовлена водночас з оригіналом через копіювальний папір);

– *витяг* (копія офіційного документа, що відтворює певну його частину і відповідно засвідчена);

– *дублікат* (повторний примірник документа, який має юридичну силу оригіналу);

– *ксерокопія* – повторний примірник для внутрішнього користування без юридичної сили.

Право на створення, підписання, погодження, затвердження документів визначається актами законодавства, положеннями (статутами) установ, положеннями про структурні підрозділи і посадовими інструкціями.

Уся сукупність документів підприємства складають організаційно-розпорядчу документація, що є одним з класів управлінської документації і поділяється на:

– організаційну, що містить правила, норми, що визначають статус, компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад установи, функціональний зміст діяльності установи та її підрозділів (положення або статут установи, положення про структурні підрозділи установи, посадові інструкції, штатні розписи, договори тощо);

– розпорядчу, що фіксує рішення нормативно-правового або організаційно-розпорядчого характеру з основних питань діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових (особового складу) питань (постанови, рішення, накази, розпорядження);

– інформаційно-аналітичну, що містить інформацію, на підставі якої приймаються певні управлінські рішення (акти, довідки, доповідні записки, заяви, пояснювальні записки, протоколи, службові листи тощо).

Обмеження доступу до інформації, що містять управлінські документи, і надання їм відповідних грифів («Для службового користування», «Конфіденційно», «Таємно» тощо) здійснюються відповідно до законодавства.

2. Організація діловодства на підприємстві

Організація діловодства в установах покладається на самостійні структурні підрозділи з діловодства (документаційного забезпечення), загальні відділи, канцелярії тощо або особу, відповідальну за діловодство в установі, - секретаря, діловода (далі - служба діловодства).

Організаційно-розпорядчі документи оформляють на бланках. Бланки виготовляються друкарським способом або за допомогою комп'ютерної техніки на папері високої якості фарбами насичених кольорів. Види бланків, що застосовуються в

установі, та порядок їх обліку і зберігання визначаються інструкцією з діловодства установи.

Підприємства та організація мають право використовувати печатки. Право на застосування гербових печаток (для установ, які мають право використовувати державну символіку) або печаток установи із зазначенням найменування установи та ідентифікаційного коду (далі - печатка установи) закріплюється у положенні (статуті) установи і зумовлюється її правовим статусом. В установах дозволяється також застосовувати печатки структурних підрозділів (служби діловодства, бухгалтерії, кадрової служби тощо), печатки для окремих категорій документів (для копій, перепусток, конвертів тощо), а також металеві печатки - для опечатування приміщень, шаф, сейфів. Облік усіх печаток та штампів, що застосовуються в установі, ведеться у журналі.

Датою документа є відповідно дата його підписання, затвердження, прийняття, реєстрації або складення (для актів), засідання колегіального органу (для протоколів). Дата документа проставляється посадовою особою, яка його візує, погоджує або затверджує. Дата зазначається нижче підпису ліворуч. На документі, виданому двома або більше установами, зазначається одна дата, яка відповідає даті останнього підпису.

У разі виникнення потреби у проведенні оцінки доцільності створення документа, його обґрунтованості та відповідності законодавству здійснюється погодження проекту документа.

Погодження може здійснюватись як в установі посадовими особами, які відповідно до їх компетенції вирішують питання, порушені в проекті документа (внутрішнє погодження), так і за її межами іншими заінтересованими установами (зовнішнє погодження).

Внутрішнє погодження оформляють шляхом проставлення візи, яка оформляється відповідно до і включає: особистий підпис, ініціали (ініціал імені) і прізвище посадової особи, яка візує документ, дату візування. У разі потреби може бути зазначена посада особи, яка візує документ.

Внутрішнє погодження проекту документа залежно від його змісту проводиться в такій послідовності: працівником, який підготував документ, керівником структурного підрозділу, в якому його створено, функціональними, територіальними підрозділами (за необхідності), посадовими особами, які зазначені в проекті документа як виконавці, фінансовим підрозділом або головним бухгалтером (бухгалтером) (якщо проект документа стосується фінансових питань), керівником юридичної служби (юристом) (у разі погодження проектів нормативно-правових актів,

організаційних та розпорядчих документів установи), заступником керівника установи, який відповідає за питання, що містяться в проекті документа.

Зовнішнє погодження проектів документів може бути оформлено аркушем погодження, грифом погодження, довідкою про погодження, листом погодження або представленням протоколу обговорення проекту документа на засіданні колегіального органу.

Зовнішнє погодження у разі потреби, визначеної законодавством, здійснюється в такій послідовності:

- з установами однакового рівня та іншими установами;
- з громадськими організаціями;
- з органами, які здійснюють державний контроль у певній сфері;
- з установами вищого рівня.

Текст управлінського документа повинен бути чітким, конкретним, лаконічним, інформативним та відповідати орфографічним, лексичним, морфологічним, синтаксичним, стилістичним, пунктуаційним нормам.

Структура тексту розпорядчого документа, як правило, складається з двох частин - констатуючої (преамбули) і розпорядчої.

У констатуючій частині зазначаються підстава, обґрунтування або мета видання розпорядчого документа. Зазначена частина може починатися зі слів «На виконання», «З метою» тощо. Якщо документ видається на підставі іншого розпорядчого документа, у констатуючій частині зазначаються назва виду цього документа, його автор, дата, номер та заголовок. Крапка в кінці констатуючої частини не ставиться.

Констатуюча частина може бути опущена, якщо розпорядча частина не потребує обґрунтування, наприклад у розпорядчих документах з кадрових питань (особового складу).

В установах може застосовуватись одна з трьох форм реєстрації документів - журнальна, карткова та автоматизована (з використанням спеціальних комп'ютерних програм).

Контроль за виконанням документів здійснюється з метою забезпечення своєчасного та належного їх виконання. Строки виконання внутрішніх документів обчислюються в календарних днях, починаючи з дати підписання (реєстрації), а вхідних - з дати надходження (реєстрації). Якщо останній день строку виконання документа припадає на неробочий день, останнім днем строку виконання документа вважається перший робочий день після неробочого дня. Документ, в якому не зазначено строк виконання,

повинен бути виконаний не пізніше ніж за 30 календарних днів з моменту його реєстрації в установі, до якої надійшов документ.

Номенклатура справ призначена для встановлення в установі єдиного порядку формування справ незалежно від форми носія інформації, забезпечення їх обліку, оперативного пошуку документів за їх змістом і видом, визначення строків зберігання справ і є основою для складання описів справ постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, а також для обліку справ тимчасового (до 10 років включно) зберігання.

Документи з моменту створення чи надходження і до передавання на зберігання в архів установи зберігаються за місцем формування справ у службі діловодства чи інших структурних підрозділах установи відповідно до номенклатури справ.

Архів управлінської документації зберігає:

закінчені в поточному діловодстві документи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, створені структурними підрозділами;

документи з кадрових питань (особового складу) працівників установи;

документи установ-попередників;

документи підпорядкованих установ, що ліквідовані;

документи особового походження працівників установи, які відіграли певну роль в історії розвитку тієї чи іншої сфери життєдіяльності країни або її окремого регіону, що надійшли на підставі заяви їх власника;

друковані видання, що доповнюють архівні документи, необхідні для науково-методичної та інформаційно-довідкової роботи архіву;

довідковий та обліковий апарат до архівних документів.

Справи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, з кадрових питань (особового складу) через два роки після завершення їх ведення в діловодстві передаються до архіву установи в упорядкованому стані для подальшого зберігання та користування.

Справи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання передаються до архіву установи.. Справи тимчасового (до 10 років включно) зберігання можуть передаватися до архіву установи за рішенням її керівника за умови наявності в ньому вільних площ.

Передавання справ до архіву установи здійснюється за графіком, погодженим з керівниками структурних підрозділів і затвердженим керівником установи.

Якщо окремі справи необхідно залишити у структурному підрозділі для поточної роботи, архів установи оформляє видачу справ у тимчасове користування.

Установлюються такі граничні строки тимчасового зберігання документів в архіві установи:

для документів Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, Конституційного Суду України, Верховного Суду України, Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ, Вищого адміністративного суду України, Вищого господарського суду України, Генеральної прокуратури України, Центральної виборчої комісії України, Рахункової палати України, Національного банку України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та державних органів і безпосередньо підпорядкованих їм організацій - 15 років;

для документів Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських рад і державних адміністрацій та безпосередньо підпорядкованих їм організацій, господарських судів Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, окружних адміністративних судів, а також інших судів, передбачених процесуальним законом, апеляційних судів, апеляційних господарських судів, апеляційних адміністративних судів, які утворюються відповідно до указу Президента України в апеляційних округах, регіональних прокуратур, військових прокуратур регіонів, територіальних органів центральних органів виконавчої влади - 10 років;

для документів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та безпосередньо підпорядкованих їм організацій, районних, міжрайонних, районних у містах, міських, міськрайонних судів, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також сільськогосподарських підприємств - 5 років;

для записів актів цивільного стану, записів нотаріальних дій і судових справ, документів з кадрових питань (особового складу), господарських книг, документів з приватизації житлового фонду - 75 років.

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ

Адміністративні методи управління, які ще називаються організаційно-розпорядчими, пронизують усі відносини в сфері державного управління.

Зазначимо, що поняття «організаційно-розпорядчі» є більш широким, оскільки адміністративні методи базуються лише на застосуванні нормативних актів (розпоряджень, наказів, постанов органів виконавчої влади), тоді як організаційно-розпорядчі методи охоплюють усю суть організаційної складової механізму державного управління.

За будь-яких форм державного устрою, організації виконавчої влади, типів економічних відносин, адміністративне розпорядництво є необхідною складовою здійснення державного управління, навіть більше - без нього воно просто неможливе.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи полягають у впливі суб'єкта управління на керований об'єкт за посередництвом владно-розпорядчих вказівок і організаційно-структурних упорядкувань.

Як уже зазначалося, організаційні і розпорядчі методи управління є методами прямої дії, оскільки мають директивний, обов'язковий характер. Вони ґрунтуються на таких управлінських відносинах, як дисципліна, відповідальність, влада, примус. Обидва ці види методів і впливів використовуються спільно, доповнюючи один одного, але між ними існують певні відмінності. Так, при використанні організаційних методів (організаційне регламентування, нормування, проектування) не вказуються конкретні особи, не встановлюються конкретні дати виконання (хоч може бути встановлений термін виконання роботи), натомість, використання розпорядчих методів (наказ, розпорядження, постанова) передбачає зазначення прізвищ виконавців і конкретних термінів виконання поставлених завдань. Якщо організаційні методи, як правило, базуються на типових ситуаціях, то розпорядчі - більшою мірою зорієнтовані на конкретні, що склались у даний момент чи прогнозуються у майбутньому. В практичних умовах розпорядчі методи, як правило, ґрунтуються на правилах і нормах, що вироблені в процесі здійснення організаційних методів.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи включають комплекс організаційних впливів на різних рівнях управління і в різних формах їхнього виявлення. Тому можна зробити висновок:

Адміністративні методи - це сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління.

Характерними особливостями адміністративних методів державного управління є такі:

прямий вплив на керований об'єкт шляхом установлення його пов-новажень (прав і обов'язків);

односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі;

юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, але навіть кримінальну.

Виходячи із підзаконного характеру організаційно-розпорядчої діяльності органів виконавчої влади, ефективне застосування адміністративного методу досягається лише шляхом дотримання принципу законності в державному управлінні. Це означає, що найбільш важливі державно-управлінські відносини повинні бути врегульовані законами, а нормативно-правові акти, які є вираженням адміністративних засобів впливу на управлінські об'єкти, повинні ґрунтуватися на чинному законодавстві та відповідати йому.

Як бачимо, адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи є управлінськими, адже виходять із самої сутності державного управління і особливостей, притаманних тільки йому відносин, а тому є своєрідним стрижнем адміністративно-управлінського впливу.

Класифікація адміністративних методів

В основі класифікації адміністративних методів державного управління лежить їх групування за окремими ознаками. Найбільш значимою для них є систематизація, побудована на врахуванні специфіки засобів (форм) організаційного впливу. До них можна віднести: повноваження, відповідальність, дисциплінарні вимоги, норми, регламенти, накази, розпорядження тощо.

Систематизуючи ці засоби впливу за роллю в процесі управління, виділяють три основні групи адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів управління; регламентаційні, розпорядчі, нормативні,

Суттю регламентаційних методів є встановлення складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними за допомогою закріплення визначених обов'язків (як за системою в цілому, так і за окремими її ланками), загальної регламентації, тобто розмежування і закріплення завдань, функцій, прав і відповідальності, встановлення взаємозв'язків Вони здійснюються за допомогою статутів, положень, посадових інструкцій та інших регламентів.

Наступною групою адміністративних методів управління є методи розпорядчого впливу. Розпорядчі методи відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків, їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. В основі розпорядчого впливу лежать повноваження органів виконавчої влади - закріплені в установленому порядку їх права та обов'язки.

Нормативні методи доповнюють по суті регламентаційні та розпорядчі. Вони призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків за допомогою дисциплінарних вимог і систем відповідальності

Всі три групи адміністративних методів застосовуються як окремо, так і спільно, доповнюючи одна одну. Вони є взаємозамінними, що й зумовлює можливість їх використання в різноманітних органах виконавчої влади.

Адміністративні методи управління ще класифікують за джерелами впливу, виділяючи способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління. Практична діяльність показує, що кожен рі-вень системи виконавчої влади характеризується

своїми особливостями організаційного впливу, виділяючи ті з них, які є найбільш ефективними для відповідного рівня. На вищих рівнях системи органів виконавчої влади переважають регламентаційні та нормативні способи організаційного впливу. На нижчих рівнях на передній план виходять розпорядчі методи, покликані регулювати та підтримувати повсякденну управлінську діяльність. Така диференціація способів організаційного впливу за рівнями системи виконавчої влади є закономірною, оскільки вона відображає обсяг повноважень, якими наділені керівники того чи іншого рангу, правове становище відповідного рівня управління, специфіку управління, його функціональний зміст на певному щаблі державного управління [268, с 104].

Таблиця 4.1

Структура адміністративних методів управління

Обґрунтована диференціація адміністративних методів державного управління за рівнями управлінської системи відіграє важливу роль у науці державного управління та сприяє найбільш повному врахуванню організаційних відносин у соціальній системі. І навпаки, застосування цієї групи методів із порушенням положення щабля управління в ієрархії структури виконавчої влади може призвести до порушення управлінських процесів. Прикладом такої ситуації може бути намагання сконцентрувати на вищих рівнях державного управління в роки переважання командно-адміністративної системи розпорядницьку діяльність з поточного регулювання функціонування організацій, установ і підприємств.

Адміністративні методи також класифікують за їх спрямованістю. Зокрема, виділяють методи, спрямовані на суб'єкт і об'єкт державного управління. При цьому специфіка тієї чи іншої управлінської ланки визначає специфіку організаційного впливу на кожну з них. Діяльність суб'єкта управління має свої особливості - тут основну роль відіграють регламентуючі акти, згідно з якими діють державні службовці, використовуючи права, повноваження та виконуючи певні обов'язки в загальній управлінській системі.

Діяльність працівників, які є об'єктом управлінського впливу, потребує застосування переважно розпорядчих актів у формі соціального, економічного та інших видів впливу.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що запропонований підхід класифікації адміністративних методів виходить із сутності державного управління, особливостей і властивих йому взаємовідносин, а структура цих методів має такий вигляд (див. табл. 4.1).

Особливе значення адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи мають у період становлення ринкової економіки, проведення адміністративної реформи в Україні. На цьому етапі слід сформулювати нові управлінські структури, регламентувати їх діяльність, визначити раціональне співвідношення між усіма групами методів відповідно до рекомендацій сучасної науки та практики державного управління.

Регламентативні методи

Серед організаційно-розпорядчих методів державного управління основну роль відіграють регламентативні або організаційно-стабілізуючі методи. Вони є класичними організаційними методами, спрямованими на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур, розподіл і закріплення функцій (обов'язків), завдань, прав і відповідальності суб'єктів та об'єктів управління. Об'єктами організаційного впливу виступають як суб'єкт, так і об'єкт управління, а також частково зовнішнє середовище. Організаційний вплив на суб'єкт управління полягає у зміні його функцій, структури, організації управлінської праці, визначенні чи зміні прав, обов'язків тощо. Вплив на суб'єкт управління зумовлює відповідний вплив і на об'єкт управління, оскільки ці дві підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку. Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт шляхом встановлення режиму функціонування останнього.

Основа організаційно-стабілізуючих методів управління становить регламентування, яке являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу, що полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом часу, визначеного цими положеннями. Методи, що належать до регламентативних, характеризуються такими впливами: упорядкування, розподіл, програмування, алгоритмізація тощо.

Регламентативні методи складаються з чотирьох основних видів загальноорганізаційного, функціонального, структурного, посадового

Загальноорганізаційне регламентування включає закони, статuti*і положення загальноорганізаційного характеру, які встановлюють організаційну структуру і порядок функціонування соціальної системи в цілому Наприклад, закон про державну службу, закон про Кабінет Міністрів, закон про місцеві державні адміністрації тощо Сюди можна віднести регламенти організації роботи органів виконавчої влади (наприклад, Тимчасовий регламент засідань Кабінету Міністрів України та його Президії)

Функціональне регламентування охоплює положення, які визначають і встановлюють внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх цілі, завдання, функції, повноваження, відповідальність тощо Наприклад, положення про лінійні та функціональні підрозділи різних органів виконавчої влади (положення про міністерство, державний комітет тощо)

Структурне регламентування включає організаційні форми управління, які відображають основні елементи і взаємозв'язок внутрішніх структур Його мета досягнення необхідної уніфікації форм управління однотипних адміністративних структур Прикладом такої регламентації можуть слугувати положення про управління, відділи, служби органів виконавчої влади

Посадове регламентування здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги їх заміщення, виконання посадових обов'язків

З точки зору науки, сукупність регламентів повинна охоплювати всі рівні соціальної системи - від первинної ланки (посади державного службовця, служб, управлінь органів виконавчої влади) до найвищих щаблів виконавчої влади їх побудова й функціонування регламентуються \ фіксуються в організаційно-правових документах, які містять правила, норми, положення, що визначають статус органу, його компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад, функціональний зміст діяльності органу в цілому, його структурних підрозділів і працівників, їх права, обов'язки, відповідальність та інші аспекти До організаційно-правових документів належать положення про орган, положення про структурні підрозділи, положення про

колегіальні органи, регламенти роботи управлінського апарату, штатний розпис, посадові інструкції, правила тощо [182, с 75-76].

Організаційно-правові документи містять положення, що базуються на нормах адміністративного права і є обов'язковими для виконання Вони є правовою основою діяльності органу Ці документи в обов'язковому порядку проходять процедуру затвердження уповноваженим на це суб'єктом управління - вищестоящим органом, керівником даного органу чи керівником структурного підрозділу - залежно від виду документа З точки зору терміну дії, організаційно-правові документи є безстроковими вони діють включно до їх скасування чи затвердження нових У процесі підготовки організаційно-правові документи в обов'язковому порядку проходять процедуру узгодження (візування) зі всіма заінтересованими підрозділами і особами та юридичною службою

Розглянемо основні види документального оформлення регламентаційних методів

Положення - це правовий акт, що визначає статус органу та його структурних підрозділів, їх завдання і функції, права, відповідальність, порядок діяльності У літературі ці положення інколи називають регламентами Як правило, вони складаються з таких розділів

«Загальна частина» - розкриває засади створення органу, мету його діяльності, місце органу в структурі виконавчої влади, систему керівництва роботою та підпорядкованість органу, правові акти, якими керується в роботі

«Основні завдання і повноваження» - встановлює основні проблеми, які повинен орган вирішувати в процесі своєї діяльності, і визначає основні напрями його діяльності та функції

«Права і обов'язки» - містить перелік прав і обов'язків, які надаються органу Право - це юридично узаконена можливість забороняти або вимагати певні дії Права встановлюються в обсязі, необхідному для реалізації покладених на орган функцій Обов'язки - це дії, які організація повинна виконувати для реалізації своїх функцій [182, с 81]

«Організаційна структура» - встановлює структурну побудову органу, розкриває перелік посад, з яких складається його штатний розпис

«Фінанси та майно» - визначає джерела фінансування органу, належне йому майно, необхідне для виконання покладених функцій, юридичний та фінансовий статуси

«Реорганізації та ліквідація» - встановлює порядок здійснення ре-організації та ліквідації органу

Положеннями також регулюється діяльність вищих посадових осіб Ці акти, як правило, затверджуються указами Президента України (напри-клад, Положення про Уповноваженого Президента України з питань адмі-ністративної реформи, Примірне положення про державного секретаря міністерства)

Регламентом, за допомогою якого визначаються місце і діяльність державних службовців, є посадові інструкції Назва «посадова інструкція» не зовсім точно відображає зміст цього документа, оскільки разом із обов'язками (своєрідними наказами, що робити) в інструкціях визнача-ються місце працівника, його права, відповідальність, умови праці, зв'язки з іншими працівниками та підрозділами, вимоги до працівника. Тому інколи, особливо в зарубіжній практиці, використовується інша, більш точна назва -«стандарт діяльності», «регламент роботи», «функціональний план».

Посадова інструкція є документом, що визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання та обов'язки, права та відповідальність. Посадові інструкції розробляються, як правило, на поса-ди заступників керівників підрозділів та спеціалістів, що передбачені штат-ним розписом відповідного органу. Організаційно-правовий статус, права, обов'язки та відповідальність керівників підрозділів визначаються у відпо-відних положеннях про ці структурні підрозділи [73, с 81].

Розрізняють типові та індивідуальні посадові інструкції. Типові посадові інструкції - це інструкції, розроблені для посад працівників апарату управління з єдиною структурою. Наявність типових посадових інструкцій дає змогу скоротити час, необхідний для складання індивідуальних поса-дових інструкцій.

Індивідуальні посадові інструкції - це інструкції, розроблені відповідно до конкретної посади з урахуванням особливостей органу, підрозділу і конкретного працівника.

Підготовка та періодичне уточнення посадових інструкцій має забезпечити раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці державних службовців при виконанні завдань та функцій відповідного підрозділу.

Основою розробки посадових інструкцій служить професійно-кваліфікаційна характеристика - нормативний документ, який, виходячи з опису посади, виду функцій, встановлює положення посади в структурі органу виконавчої влади, порядок прийняття, проходження і припинення служби на основі правового статусу органу та його основних завдань, відображає правовий статус державного службовця, в тому числі права, повноваження, функціональні обов'язки, відповідальність і гарантії; ви-значає вимоги щодо кваліфікації, компетентності та професіоналізму (освіти, необхідних знань, умінь, навичок), основних аспектів особистої культури [109, с 380]. Професійно-кваліфікаційна характеристика сприяє правильному вирішенню питань перерозподілу праці серед держслужбовців, забезпечує єдність у визначенні посадових обов'язків державних службовців і кваліфікаційних вимог щодо певних категорій і посад, установлює вимоги до змісту професійної діяльності та кваліфікації держслужбовців.

На виконання Закону України «Про державну службу» затверджено Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, який містить рекомендаційні матеріали, що мають бути використані при розробці посадових інструкцій державних службовців.

Довідник є документом, який встановлює вимогу до змісту професійної діяльності та кваліфікації держслужбовців. Кожна кваліфікаційна характеристика складається з таких розділів: «Завдання, обов'язки та повноваження», «Має право», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги».

Посадові інструкції як юридичні документи вступають у силу після за-твердження керівником органу виконавчої влади або, за його дорученням, його заступниками. У посадовій інструкції мають бути чітко окреслені міс-це та роль державного службовця в діяльності

підрозділу, межі його повноважень та відповідальності. Виходячи з цих вимог, посадові інструкції мають відповідну структуру: загальна частина; завдання та обов'язки; права; відповідальність [73, с 81-82].

Загальна частина посадової інструкції визначає: основну мету діяльності службовця; порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків; кваліфікаційні вимоги (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, відповідний стаж державної служби, інші вимоги); підпорядкованість держслужбовця; наявність підпорядкованих цьому держслужбовцеві; перелік основних актів законодавства, інших матеріалів, якими керується в роботі службовець.

Розділ «Завдання та обов'язки» розкриває зміст діяльності, яку має виконувати державний службовець. Його завдання та обов'язки мають відповідати завданням і функціям підрозділу та вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

У розділі «Права» визначаються засоби, за допомогою яких службовець має забезпечувати у процесі своєї діяльності виконання покладених на нього завдань та обов'язків.

Розділ «Відповідальність» визначає показники оцінки роботи держ-службовця та межі його персональної відповідальності. Показниками оцінки роботи є якість та своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків, етика поведінки та дотримання обмежень, передбачених законодавством про державну службу.

До посадових інструкцій рекомендується вносити пункт про заміщення посади держслужбовця на час його відсутності у зв'язку з відпусткою, хворобою та іншими причинами та кого він заміщує з цих же причин.

Практика показує, що положення і посадові інструкції мають певний життєвий цикл: розробка, прийняття (затвердження), дія, «старіння», вдовсконалення. В установах, де положення та інструкції розглядаються як ефективні організаційні методи, особлива увага приділяється їх періодичному уточненню, оновленню. Такий підхід дає можливість своєчасно узгоджувати зміст положень і посадових інструкцій з умовами, завданнями, потребами, забезпечуючи

вдосконалення і, відповідно, гнучкість організаційно-виконавчої системи.

Посадові інструкції належить переглядати у разі зміни функцій працівників або структури відповідного державного органу. Один примірник посадової інструкції знаходиться у керівника структурного підрозділу, один - у кадровій службі державного органу. Посадова інструкція видається державному службовцю під розписку [73, с 83].

Регламент - це нормативно-правовий акт, що встановлює єдиний порядок роботи керівників органу, державних службовців, колегіального органу.

Текст регламенту складається із розділів, що мають самостійні заголовки і розбиті на пункти і підпункти. Регламент колегіального органу визначає статус даного органу; порядок планування роботи; порядок підготовки матеріалів для розгляду на засіданнях; внесення матеріалів на розгляд; порядок розгляду матеріалів і прийняття рішень на засіданнях; ведення протоколу засідань; оформлення рішень; порядок доведення рішень до виконавців; матеріально-технічне забезпечення засідань [182, с. 84].

Регламенти затверджуються керівником органу чи керівником колегіального органу.

У процесі підготовки регламенти проходять стадію обговорення на засіданні членами колегіального органу, а також узгодження із заінтересованими підрозділами і юридичною службою.

В управлінській практиці використовується також регламент особистого прийому. Цей регламент визначає час, сприятливий для прийому; стислий зміст питання; тривалість зустрічі; наявність необхідних документів тощо.

Практикуються також регламенти-сценарії різноманітних заходів, що проводяться за участю керівників: прийоми делегацій, урочисті прийоми, нагородження, презентації, відкриття заходів, проведення урочистостей тощо. У таких регламентах визначені процедури, ритуали, дії та часові параметри.

Отже, формами вираження регламентаційного впливу є визначення статусу, компетенції, повноважень, структури, штатної чисельності, посадового складу, напрямів діяльності, розподіл прав, відповідальності, завдань, функцій тощо. Інструментами впливу є правила, норми, положення, професійно-кваліфікаційні характеристики. Документальне оформлення регламентаційний вплив отримує у вигляді статутів, положень, регламентів, штатного розпису, посадової інструкції, правил тощо.

Розпорядчі методи

Розпорядчі методи управління включають поточну організаційну роботу, яка базується на регламентуванні. Їх основою є вирішення конкретних ситуацій, пов'язаних із розпорядчою діяльністю та не передбачених регламентами. Основою розпорядчого впливу є порядок управління, розроблений у результаті актів організаційного впливу. Саме на підтримання і поліпшення цього порядку спрямований розпорядчий вплив. Він виходить від керівника, має обов'язковий характер і не підлягає обговоренню чи зміні. Акти розпорядчого впливу надходять за посередництвом прямого зв'язку - від вищих ланок управління до нижчих, від керівника до підлеглих.

Для розпорядчого впливу характерним аспектом є нерегулярність його виникнення, оскільки будь-які відхилення встановленого порядку в управлінні можуть виникнути раптово, що унеможливорює їх передбачення чи прогнозування. У злагодженій, чітко організованій управлінській структурі такі відхилення зведені до мінімуму, проте через різноманітні зовнішні та внутрішні чинники інколи і там може виникнути потреба в застосуванні розпорядчого впливу.

Розпорядчий вплив має активний та пасивний характер. До першого віднесені накази, постанови, розпорядження, рішення, директиви, резолюції, вказівки тощо. Документи, що виражають цю діяльність з аналогічною назвою, є засобом здійснення активного розпорядчого впливу. Він може бути за формою усним чи документально оформленим. Кожна з цих форм має свої переваги: усна - більш оперативна, документальна - формалізована і сприяє кращому обліку і контролю виконання розпоряджень. Їх поєднання становить важливу складову діяльності керівника.

Постанова - це нормативно-правовий акт, що приймається вищим колегіальним органом виконавчої влади у письмовій формі, з метою вирішення найбільш важливих і принципових завдань і є обов'язковим до виконання підпорядкованими об'єктами державного управління. Постанови, є основними нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України і Ради міністрів Автономної Республіки Крим. Постанови приймаються в колегіальному порядку, у даному випадку урядовою колегією, а підписуються керівником уряду.

Наказ - це нормативно-правовий акт, що видається керівником органу виконавчої влади (його структурного підрозділу), який діє на засадах єдиначальності, містить вимогу необхідності вчинення якоїсь дії або утримання від неї певною фізичною або юридичною особою (особами) з метою вирішення основних і оперативних завдань, що стоять перед цим органом, і є обов'язковим до виконання підпорядкованими структурами та підлеглими службовцями.

Накази повинні відповідати таким умовам:

виходити від начальника як провідника державної волі, а отже, відповідати чинному законодавству;

мати характер однозначного, обов'язкового до виконання веління і має видаватися з дотриманням встановленої законом форми. Виконавець може висловити свої зауваження до виконання, але при залишенні наказу в силі він повинен його виконувати під загрозою юридичних санкцій [94, с 95].

Накази залежно від характеру сформульованих у них вимог поділяються на три категорії: накази, що стосуються загальних, організаційних питань управління; накази з виробничо-технічних питань; накази з питань особового складу (кадрові).

Найважливішими серед них є нормативні накази, тобто такі, що містять норми права, запроваджують певні правові відносини, наприклад, накази, видані міністерством галузі, накази про введення в дію чи затвердження статутів, інструкцій тощо.

Дія наказів з основної діяльності в окремих випадках, відповідно до компетенції посадової особи органу виконавчої влади, може розповсюджуватися на широке коло організацій і посадових осіб,

незалежно від підпорядкування. У випадках необхідності вирішення питань чи проблем, що виходять за межі компетенції якогось одного органу виконавчої влади, в практиці державного управління застосовується видання спільних наказів кількох заінтересованих органів (наприклад, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади).

Накази з особового складу (кадрові накази) регулюють прийом, переміщення, звільнення працівників, надання відпусток, присвоєння рангів, винесення стягнень і заохочень працівників.

Розпорядження - це нормативно-правовий акт управління, що видається одноособово керівником органу виконавчої влади у межах наданої йому компетенції, що деталізує конкретні шляхи і способи вирішення питань оперативного характеру, який є обов'язковим до виконання підпорядкованими об'єктами державного управління. Як правило, розпорядження має обмежений термін дії.

Розпорядження є основними нормативними актами місцевих державних адміністрацій. Розпорядження голів обласних, Київської та Севастополю міських, районних держадміністрацій, видані в межах їх компетенції, є обов'язковими до виконання на відповідних територіях усіма об'єктами, на які спрямований управлінський вплив зазначених документів.

В управлінській практиці також широко використовується така форма розпорядчого впливу, як резолюція - конкретна вказівка виконавцеві щодо здійснення тих чи інших дій, передбачених відповідним документом. Резолюцію накладає керівник безпосередньо на документі. В ній чітко зазначаються виконавці, завдання та терміни виконання даного документа.

Накази, розпорядження та інші розпорядчі акти повинні відповідати чинному законодавству, ґрунтуватися на правових нормах та актах вище-стоящих органів виконавчої влади. Слід також в обов'язковому порядку враховувати їх обґрунтованість, з точки зору забезпеченості матеріальними, фінансовими, людськими та часовими ресурсами, необхідними для виконання покладених на виконавців завдань. Використовуючи розпорядчі методи державного управління, сучасний керівник повинен чітко і грамотно ставити завдання, компетентно аналізувати та ефективно контролювати хід їх виконання,

проводити інструктивно-роз'яснювальну роботу, налагоджувати та підтримувати виконавчу дисципліну.

Під виконавчою дисципліною розуміють уміле та вчасне виконання управлінських документів, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців. Для налагодження високої виконавчої дисципліни при виданні письмових розпоряджень слід дотримуватися таких вимог:

чітко вказувати строки виконання завдань та заходів і контролювати їх Дотримання;

встановлювати персональну відповідальність виконавців за виконання завдань та заходів.

Як вже зазначалося, поряд з письмовою формою розпоряджень, у практичній управлінській діяльності широко використовується й усна, як своєрідний засіб комунікації у відносинах «керівник - підлеглий». При ви-користанні усних розпоряджень також існують специфічні, перевірені прак-тикою рекомендації:

віддавати усне розпорядження необхідно чіткою, зрозумілою мовою, щоб не ставити виконавця у скрутне становище: або він виконає розпорядження так, як зрозумів, або прийде до керівника за уточненням;

корисно перевірити, чи правильно зрозумів виконавець розпорядження;

перш ніж віддати усне розпорядження, слід переконатися, що воно не суперечитиме раніше відданим;

усне розпорядження також повинен фіксувати керівник. Формою фіксації таких розпоряджень може бути діловий блокнот керівника чи спеціальний журнал [268, с 112].

До пасивного впливу можна віднести інструктування, інформування, рекомендацію, ревізію, контроль, моніторинг тощо. Засобом здійснення цього впливу є відповідне їх документальне оформлення: інструкція, пра-вила, керівництво, акт, рекомендація, методика, пам'ятка тощо.

Процес ознайомлення з умовами праці чи обставинами дорученої справи, з'ясування питань, можливих ускладнень, уникнення можливих помилок, порад щодо виконання певних видів робіт, настанов службовця для здійснення необхідних дій і вироблення певної поведінки називається інструктуванням. Інструкція - це правовий акт, що містить правила, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні аспекти діяльності органу, його структурних підрозділів, посадових і службових осіб [182, с 86].

Текст інструкції повинен починатися розділом «Загальні положення», в якому викладаються цілі і причини видання документа, сфера розпо-всюдження, підстави розробки та інші відомості загального характеру. У тексті інструкції використовуються слова «повинен», «належить», «не-обхідно», «не допускається», «забороняється» тощо.

В інструкції зазначається об'єкт або коло питань, на які розповсюджу-ються її вимоги, наприклад, інструкція з документального забезпечення діяльності органу. Інструктування завжди має форму методичної та інфо-рмаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи.

Інформація інструктивного характеру міститься також у правилах, ке-рівництвах, методичних рекомендаціях, вказівках, методиках.

Правила - інструктивний документ, який містить вимоги, виконання яких створює необхідну поведінку і певний визначений порядок.

Керівництво - інструктивний документ, який містить правила виконання чогось, настанови і норми поведінки в певній сфері роботи.

Методика - інструктивний документ, який визначає мету і завдання, порядок виконання роботи, використовувани методи та очікувані результа-ти. Методиками також називають методичні вказівки і рекомендації.

Розпорядчий вплив за терміном дії може мати довготривалий (strate-гічний), середньотривалий (тактичний) і короткотерміновий (оперативний) характер.

В органах виконавчої влади використовуються такі інструменти оперативно-розпорядчого впливу: засідання, оперативні та селекторні наради, колегії. Особливістю розпорядчого впливу є те, що він, на відміну від організаційного, вимагає частішої перевірки виконання та контролю.

Як бачимо, розпорядчий вплив здійснюється в різноманітних формах, що дає змогу підтримувати стабільність системи органів виконавчої влади та усувати відхилення в діяльності її складових елементів. А тому ефективність використання розпорядчих методів є однією з найважливіших проблем управління. Практика державного управління показує таку залежність: чим вищий рівень (якість) організації праці та управління, тим менше видається письмових актів розпорядчого характеру. Їх велика кількість, що інколи перетворюється на своєрідне дублювання розпоряджень, послаблює управлінський вплив, перетворюючи його у формальні акти, що збільшують обсяги зайвої праці та відволікають службовців від вирішення справді важливих проблем. Слід також зазначити, що чим більше видається письмових актів з одних і тих же питань, тим більша вірогідність появи непогоджених виконавців, документів, строків та заходів щодо їх виконання, інших непорозумінь.

Нормативні методи

Державне управління немислиме без обов'язкового дотримання всіма суб'єктами і об'єктами управління чинного законодавства, правил, регламентів, порядку, договірних відносин і службових обов'язків. Метод нормування полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром в управлінській діяльності. Під нормативним впливом слід розуміти певні обмеження, нормування, класифікацію, стандартизацію, уніфікацію, еталонування тощо. Формою вираження нормативного впливу є встановлення меж обмежень та відхилень. Відповідно, стандарт, норма, ліміт, класифікатор, довідник є документальним вираженням нормативних методів управління.

Норми і нормативи, що застосовуються в управлінській практиці, можна класифікувати так:

за рівнем управління - народногосподарські, загальносистемні, внутріорганізаційні. Прикладами народногосподарських норм можуть бути мінімальний розмір заробітної плати, норми оподаткування

діяльності під-приємств тощо. До загальносистемних норм і нормативів відносять нормативи створення фондів, норми амортизації приміщень, обладнання, механізмів тощо. Внутріорганізаційні норми розробляються безпосеред-ньо в державних органах, установах;

за видами - організаційно-управлінські, фінансово-кредитні, трудові. До організаційно-управлінських норм відносять типові управлінські структури, межі підпорядкування, порядок вироблення та прийняття управлінських рішень. Фінансово-кредитні норми регулюють порядок одержання кредитів та ліквідації заборгованості, створення фондів загального і спеціального призначення тощо. Трудові норми - це норми часу для праці та відпочинку, трудового розпорядку, нормативи чисельності працівників тощо;

за терміном дії норми поділяють на довго-, середньо- та короткострокові;

за напрямом впливу розрізняють норми впливу на колектив у цілому та на окремих службовців.

Нормування, що застосовується в процесі державного управління, є необхідною, важливою умовою організації управлінської діяльності. Для прикладу, офіційні документи державного управління повинні відповідати встановленим вимогам щодо їхнього оформлення, зокрема: використання відповідно встановлених бланків, форми та змісту написання, візування, реєстрації, підписання, датування тощо. Всі ці службові документи відпо-відно класифікуються, стандартизуються та уніфікуються.

Основною метою класифікації документів є поліпшення роботи ділових служб шляхом підвищення їх оперативності при пошуку та розподілі службової інформації, доведення документа до адресата тощо.

Однією із головних складових раціоналізації роботи з документами є їх уніфікація - встановлення однаковості складу і форм управлінських документів, що створюються в процесі здійснення однотипних управлінсь-ких функцій і завдань. Її суттю є впровадження у практику типових (стан-дартних) текстів або їх частин (елементів), які значно полегшують та пришвидчують практичну роботу з підготовки документа, а також є доцільною з точки зору розумового сприйняття тексту.

Уніфікація управлінських документів передбачає уніфікацію складу документів, що створюються в процесі вирішення управлінських завдань, та уніфікацію форм документів. Уніфікація складу документів - це відбір і закріплення комплексу документів, необхідних і достатніх для вирішення управлінських завдань.

Уніфікація форм документів - це відбір і закріплення в уніфікованих формах документів інформаційних показників і реквізитів, що відповідають призначенню документів, і встановлення єдиних вимог до їх складання та оформлення [182, с 122].

Результати уніфікації складу документів отримують закріплення в Табелі форм документів, що застосовуються у діяльності органу, а результати уніфікації форм документів - в Альбомі форм документів, що застосовуються в діяльності органу.

Стандартизація - це форма юридичного закріплення результатів уніфікації, яку можна визначити як процес установаження та застосування певних норм і обмежень в оформленні документів з метою упорядкування діяльності в цій сфері. Стандарт - це юридично закріплений комплекс чітко визначених правил, термінів, реквізитів, обов'язкових до застосування в роботі. В практиці вдосконалення документаційного забезпечення управлінської діяльності розробляються державні стандарти на термінологію діловиробництва та архівної справи і на вимоги до складання і оформлення управлінських документів.

Основною метою уніфікації та стандартизації є створення таких форм документів, застосування яких буде економічно ефективним, дасть можливість вивільнити більше часу на творчі аспекти управлінської праці, підвищить загальну культуру управління. Уніфікація та стандартизація документів - основні напрями вдосконалення документів, що зменшують витрати на управлінські документи. їх об'єктами в управлінській діяльності є:

терміни і визначення, що використовуються у роботі з управлінською інформацією;

організаційні структури;

класифікатори управлінських функцій;

управлінська документація [182, с. 122].

Роль і значення уніфікації та стандартизації документів особливо зросла у зв'язку з використанням в управлінні комп'ютерних технологій.

Отже, правильне використання адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів має велике значення для вдосконалення державного управління в цілому, підвищує ефективність діяльності органів виконавчої влади, оперативність і своєчасність управлінських рішень, гнучкість управління.

В організаційно-розпорядчій діяльності керівника виявляється його мистецтво управління. Вміле використання регламентаційних та розпорядчих методів, поєднання їх з дисциплінарними впорядковує управлінський вплив на об'єкти управління, підвищує ефективність управлінської діяльності, забезпечує ритмічну роботу всієї системи виконавчої влади. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи відіграють особливу роль у забезпеченні сприйняття управлінською системою нововведень. Використання адміністративних методів вимагає врахування економічних інтересів, соціальних потреб, психологічних особливостей підлеглих.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Л.Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 212 с.
2. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.