МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний

КОНСПЕКТ
лекцій з навчальної дисципліни
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, д.е.н., проф.
Анатолій АНДРУСЕВИЧ
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
_____ Надія СМИРНОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Кривий Ріг
2026

РОЗДІЛ 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №1.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРУВАННЯ»

Література: Л.1-Л.7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Початком виникнення адміністративного менеджменту вважається XI ст. у зв'язку з появою поділу службовців монарха.

Подальший розвиток адміністративного менеджменту у XI-XII ст. був пов'язаний із «папською революцією», поклала початок новим принципам адміністрування, зокрема таким як:

- сувора ієрархічність посад;
- поділ публічного і приватного;
- використання римського права у світській сфері, а церковного – у церковній.

У XVII ст. адміністрування починає набувати ознак академічності, виникають перші школи управління і адміністрування. З'являється нова галузі науки камералістика, а кафедри провідних європейських університетів займаються підготовкою фахівців у цій сфері – сфері вищого управління.

У XIX ст. відбувся поділ камералістики на адміністративне управління і адміністративне право. Представником першого напряму був професор Віденського університету ***Лоренц фон Штейн*** (1815–1890). У праці «Вчення про адміністративне управління» (Verwaltungslehre) у восьми томах він надає провідне місце у адміністративному управлінні державі, яка має сприяти матеріальному та духовному розвитку кожного індивіда.

В подальшому принципи наукового управління розглядалися американським інженером ***Ф. Тейлором*** у книзі «Принципи наукового управління», що була видана в 1911 р. Ним викладено чотири принципи наукового управління:

- адміністрація бере на себе питання створення та розробки наукового фундаменту, що замінює собою старі та традиційні методи, для кожного окремого виду діяльності на підприємстві;
- адміністрація здійснює на основі науково встановлених ознак ретельний відбір робітників, а потім тренує, навчає і розвиває кожного окремого робітника;
- адміністрація здійснює співробітництво з робітниками в напрямку досягнення відповідності всіх окремих галузей виробництва науковим принципам;
- встановлюється розподіл праці та відповідальності між адміністрацією підприємства та робітниками.

Більш детально принципи адміністративного управління розглянуто засновником класичної школи ***А. Файолем*** (1841-1925). У книзі «Загальне і промислове управління» (1916 р.) ним виділено 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).

А. Файоль сформулював 14 основних принципів управління:

1. Розподіл праці.
2. Повноваження і відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдиноначальність.
5. Єдність керівництва.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація.
9. Скалярний ланцюг (ієрархія).
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність робочого місця для персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

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

Лінду Урвік (Англія) розробив принципи побудови формальної організації:

- відповідність людей структурі;
- створення спеціального і «генерального» штабів»;
- співставлення прав і відповідальності;
- діапазон контролю;
- спеціалізація;
- визначеність.

«Ідеальний тип» адміністративної організації було розроблено німецьким соціологом ***Максом Вебером*** (1864-1920 рр.). Він включає:

1. Розподіл праці.
2. Організація будується на принципах ієрархії.
3. Діяльність організації регулюється «послідовною системою абстрактних правил» і складається «в застосуванні цих правил до приватних випадків».
4. «Ідеальний керівник управляє своїм апаратом ... в дусі формалістичною безособовості, без гніву і пристрасті ... ».
5. Служба у бюрократичній організації ґрунтується на відповідності технічної кваліфікації займаної посади, і службовці повинні бути убезпечені від довільного звільнення.
6. Досвід повсюдно підтверджує, що чисто бюрократичний тип адміністративної організації ... здатний забезпечити досягнення найвищою мірою ефективності.

На даний час адміністративний менеджмент розділився на три окремих напрямки:

- адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business adminisration);
- адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях (public adminisration);
- адміністративний менеджмент в органах державної влади (goverment adminisration).

Лекція №1.2
Тема лекції: «Основні поняття адміністративного менеджменту»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

Поняття «менеджмент» і «управління» не є однаковими, хоча не рідко їх використовуються для позначення однаковим процесів.

Управління *– цілеспрямована дія на об'єкт для забезпечення його стійкості, зміни стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин.*

Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент *(англ. management – управління) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей.*

Адміністративний менеджмент *– один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.*

Отже, адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність. Адміністративний менеджмент базується на методологічних засадах теорії адміністративно-державного управління.

Об'єктом теорії адміністративно-державного управління є адміністративно-державна діяльність (процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації).

Предметом теорії адміністративно-державного управління є наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом організації.

Адміністрація – [від лат. administratio – керування, управління, керівництво]:

1) управлінська діяльність державних органів; організаційна діяльність у сфері управління;

2) органи виконавчої влади держави; урядовий апарат;

3) посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства;

4) розпорядники, відповідальні улаштовувачі будь-чого.

Адміністративний процес базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв'язуються.

Адміністративна діяльність *– це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.*

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.

Лекція №1.3

Тема лекції: «Система адміністративного менеджменту та апарат управління»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

Адміністрування можна визначити як комплекс необхідних будь-якому суб'єкту достатньо універсальних дій, способів впливу по формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю і забезпечення виконання запланованого.

Адміністрування передбачає наявність в організації:

- систематизованого набору положень, регламентів і правил (пакет документів, які розподіляють і регламентуючих 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.

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 раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

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: забезпечити 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 керівник – безпосередній керівник);

• неухильне підпорядкування кожного працівника свого безпосередньогокерівника;
• сувора 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.

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

Об'єктами адміністративного менеджменту є:
- відносини;
- зв'язки
- функції;
- процедури;
- норми;
- документи;
- структури;
- органи;
- форми.

Сучасна теорія управління розглядає адміністративний менеджмент як один з головних інструментів впливу, що сприяє досягненню намічених цілей.

Лекція №1.4
Тема лекції: «Адміністративні методи менеджменту та способи адміністративного впливу»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи, творчості персоналу фірми і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей.

Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування методів управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань та інші чинники.

Використання цих методів управління може здійснюватися лише на основі системи правових норм, яка відповідає чинному законодавству. Тому до методів управління доцільно віднести і сукупність правових методів, які формують умови застосування економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів.

Арсенал дослідницьких засобів та інструментів теорії адміністративного управління можна поділити на три групи.

До першої групи належать загальнологічні методи (абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання, аналогія, класифікація).

Друга група методів – теоретичні методи (системний аналіз).

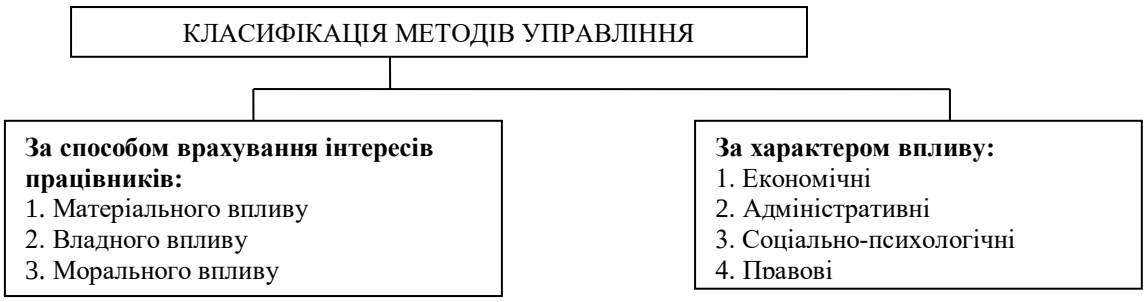


Рис. 1 – Класифікація методів управління

Економічні методи управління. Матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах реалізовують економічні методи управління.

Економічні методи управління *– система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.*

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Адміністративні методи управління. До функцій менеджера належить і вирішення оперативних завдань, які виникають унаслідок не завжди прогнозованої дії факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Жодні економічні методи не зможуть забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Тому арсенал економічних методів повинен бути доповнений адміністративними.

Адміністративні методи управління *– система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.*

Ці методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

З огляду на об'єкт адміністративні методи управління поділяють на ***організаційні*** (впливають на структуру управління) та ***оперативно-розпорядчі*** (впливають на процес управління).

Організаційно-розпорядчі методи управління:

- сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об’єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління;
- сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації;
- способи і прийоми, дії прямого і обов’язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

Організаційно-розпорядчі методи передбачають:

- підбір, розстановку та роботу з кадрами;
- організаційне регламентування (нормування);
- організаційне планування;
- делегування повноважень та розподіл відповідальності;
- організаційний інструктаж;
- організаційне розпорядництво;
- організаційний контроль;
- організаційний аналіз;

- організаційне проектування;
- узагальнення організаційного досвіду.

Адміністративно-розпорядчі методи є системою засобів та прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, узгоджене та ефективне функціонування керуючої та керованої систем, апарату управління та всіх елементів організації.

Призначення адміністративно-розпорядчих методів адміністративного управління:

- забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість та ефективність роботи управлінського апарату;
- підтримувати необхідний розпорядок у роботі підприємства, втілювати у життя постанови, накази та рішення керівництва;
- проводити роботу з кадрами;
- реалізовувати прийняті рішення.

Соціально-психологічні методи управління. Використання менеджером лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати великої шкоди організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуться дискомфортно і стануть їй опиратися. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

Соціально-психологічні методи управління – *сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації.*

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяють на соціальні і психологічні.

Соціальні методи управління. Ґрунтуються вони на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, культурних норм і цінностей. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Залежно від специфіки управлінських цілей виокремлюють такі методи:

- підвищення соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критика, визначення проблем і перспективних цілей);
- соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, обряди, ритуали — наприклад, свято праці, посвята у робітники, урочисті збори і вечори; вони виконують роль методів управління, якщо їх підтримують);
- управління ролевою поведінкою (професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем);
- удосконалення комунікацій (підтримання неформальних стосунків у групі, які сприяють розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);
- соціального регулювання (укладання угод, взаємні зобов'язання, використання різноманітних систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);
- пропаганди та агітації (поширення і роз'яснення політики в галузі економіки, суспільного життя, формування переконань та ідеалів);
- власного прикладу (менеджер має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до підлеглих);
- організуючих умов (формування певної організаційної культури).

Психологічні методи управління, їх застосовують з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

Психологічні методи управління поділяють на такі групи:

- методи формування і розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи професійного відбору і навчання.

Правові методи управління. Застосування адміністративних та економічних методів

управління повинно ґрунтуватися на нормативних, законодавчих актах або законах.

Правові методи управління *– сукупність способів дії суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.*

Лекція №1.5
Тема лекції: «Системний підхід в адміністративному менеджменті»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

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.

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 обгрунтованості управління;
- принцип системного підходу;
- принцип оптимальності управління;
- принцип регламентації;
- принцип формалізації.

РОЗДІЛ 2. «ПРОЦЕС АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №2.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «МЕНЕДЖЕР-АДМІНІСТРАТОР ЯК СУБ'ЄКТ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Література: Л.1-Л.7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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

Американська школа пояснює, що адміністрування розглядається як ширше і вищого рівня поняття стосовно менеджменту.

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

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

Щодо позицій ***британської школи,*** то за її концепцією, навпаки, менеджмент на вищому рівні є ширшим поняттям, ніж адміністрування. Менеджер є тією структурою, яка створює правила та вживає заходів щодо їх виконання шляхом безперервного контролю, тобто виконує функцію найвищого рівня управління. Адміністрування ж британська школа пояснює так: воно покликане за своєю функцією обробляти поточні проблеми, що виникають у процесі менеджерського контролю. Адміністрація складається із власників, які вкладають капітал у підприємство задля отримання прибутку.

Менеджери *– це група управлінських осіб, котрі використовують свої навички для досягнення цілей організації.*

Отже, менеджмент є підмножиною адміністрації. Ці два поняття відрізняються своїм набором функцій і мають вирішальне значення для зростання організації. З позицій цієї школи можна зробити висновок, що менеджмент є функцією всеохоплюючого характеру, тобто терміном всеосяжним, натомість адміністрування є його підсистемою або складовою.

Для того аби узгодити думку обох шкіл, пропонуємо прийняти менеджмент як спільну константу та розмежувати за функціями на адміністративний менеджмент та оперативний менеджмент.

У цьому разі адміністративний менеджмент є вищим рівнем управління та планування, а оперативний менеджмент, відповідно, нижчий і відповідає за виконання поставлених функцій.

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

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

Управлінський апарат на підприємстві можна поділити на три рівні.

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

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

Третій (найнижчий) рівень – операційні менеджери. Це група управлінців, які відповідальні за певний вид операційної діяльності. До цього рівня належать менеджери з реклами, з розрахунку вартості кредитів, бухгалтерської та бюджетної звітності тощо.

Зупинимось детальніше на функціональних обов'язках кожного з рівнів управління.

Генеральний директор управляє виробництвом, маркетингом, фінансами, здійснює адміністративні функції і зазвичай не є фахівцем у кожній зі сфер, якою він управляє. У своїй діяльності він послуговується звітністю та допомогою менеджерів з виробництва, маркетингу, фінансів.

Менеджер з виробництва відповідальний за просування та продаж товару на ри-нок, за складання бюджету.

Менеджер з маркетингу організовує, планує, контролює, координує та дає вказівки, що стосуються усіх питань маркетингових заходів.

Менеджер із закупівель відповідальний за закупівлю сировини, проведення переговорів із постачальниками щодо її ціни, якості та кількості, терміни поставок тощо.

Менеджер з персоналу працює з питань заробітної плати, відпусток, прийняття на роботу тощо.

Що стосується адміністративного менеджера, то в його компетенції є низка завдань. Це відповідальність за загальну ефективність роботи компанії, а також управління офісним середовищем і збір, адаптація, зберігання й поширення інформації всередині компанії за допомогою використання інформаційних систем.

Адміністративний менеджер надає спеціалізовану допомогу іншим відділам та менеджерам, зокрема у поданні документів та управлінні електрозв'язком. До компетенції адміністративного менеджера належить планування, організування, керівництво і контроль усіх адміністративних функцій, а також управління якістю та контроль витрат.

Функціональність цього виду менеджменту:

- полягає у наданні послуг іншим функціональним підрозділам у межах організації;
- забезпечує підготовку кадрів та розвиток персоналу;
- управляє роботою працівників, що зайняті у різних сферах у межах організації;
- забезпечує правильне використання людських і матеріальних ресурсів;
- свою діяльність узгоджує та координує з іншими членами управління.

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

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

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

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

самонавчання, самовдосконалення.

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

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

6. Вміння працювати в команді. Так, сучасні менеджери мусять уміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди.

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

Лекція №2.2
Тема лекції: «Планування в адміністративному менеджменті»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

Планування вважається базовою функцією менеджменту. Адже саме на ґрунті ретельно відпрацьованої системи планів формуються інші складові менеджменту, складаються управлінські відносини.

Планування *– це процес постановки цілей, визначення ресурсів, що необхідні для досягнення цих цілей, а також шляхів, що забезпечують їх досягнення.*

Планування також визначають як процес підготовки до змін і опанування невизначеності через формування майбутніх варіантів дій.

Адміністративний процес, як і інший процес, що потребує управління, має бути спланований. Це зумовлено насамперед необхідністю:

а) раціонального розподілу ресурсів;

б) адаптацією до навколишнього середовища.

У результаті планування з'являється план – система заходів, що спрямована на досягнення визначених цілей. Як правило, він набуває документальної форми.

Планування адміністративного процесу в організації здійснюється відповідно основним рівням організаційної ієрархії.

Планом вважається будь-який орієнтир чи обмеження, що дає змогу менеджеру в поточній діяльності дотримуватися встановлених напрямів перспективного розвитку.

В системі планів можна вирізнити плани довготривалої дії (довгострокові) та поточні плани, які розробляються на кожний новий рік, а також у межах року (півріччя, квартал, місяць, декада, доба, зміна тощо). Довгострокові плани певною мірою декларуються не тільки для працівників організації, а й для середовища.

Таким чином, планування в адміністративному менеджменті можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, виявлення потреб у ресурсах та засобах, що необхідні для реалізації цих напрямів, а також вибір методів і засобів здійснення цих заходів.

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;

3) гнучкість, що припускає можливість коригування або перегляду в будь-який момент раніше прийнятих планових рішень відповідно до обставин, що змінилися;

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.

Лекція №2.3
Тема лекції: «Організація праці підлеглих та проектування робіт»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

Організація адміністративного процесу базується на закономірностях і принципах організації управління.

Організація управління *– це сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему.*

Організація управління проявляється в трьох аспектах:

1) організація управлінських процесів, тобто регламентація складу процедур і завдань, що розробляються в кожному підрозділі, передача, обробка інформації та процесів обґрунтування, прийняття та організації виконання управлінських рішень; вибір складу організаційної та обчислювальної техніки, розробка структури органів управління, виявлення сфери їх обов'язків, прав і відповідальності;

2) забезпечення раціонального сполучення суб'єкта та об'єкта управління, тобто виявлення змісту прямого та зворотного зв'язку між ними; системи завдань та контролю за їх виконанням, аналізу та оцінки діяльності об'єктів, що управляються, форм стимулювання досягнення кращих результатів;

3) забезпечення взаємозв'язку між системами, що управляють різними об'єктами, тобто виявлення форм ієрархічного поділу праці між різними системами управління; сполучення діяльності систем управління об'єктами одного рівня тощо.

Відповідно до перелічених вище аспектів має бути організований адміністративний процес.

Організація адміністративного процесу припускає розробку заходів, що скеровані на реалізацію запланованих цілей. З урахуванням цих цілей формується модель адміністративного процесу, тобто надається перспективне уявлення його стану, яке виражається в вигляді окремих параметрів. Основним документом, в якому знаходить своє відображення модель адміністративного процесу є процесна карта.

Організування адміністративної діяльності відбувається на основі організаційних повноважень.

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 чиїсь 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 починати які-небудь дії; додержуватися рекомендацій функціональних фахівців у цьому разі лінійним менеджерам 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 линійном менеджерові які-небудь дії в області своєї компетенції; власне кажучи, президент фірми управляє лінійними менеджерами через фахівців апарата;

ЛЕКЦІЯ №2.4
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ»

Література: Л.1-Л.7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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

Одним із найважливіших завдань менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури фірми, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є обґрунтована система мотивування.

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування.

Мотивування *– вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.*

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Мотив *– спонукальна причина дій і вчинків людей.*

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо.

Основою мотивів є потреби людини.

Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються з його розвитком, що, відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

Стимули *– спонукання до дії, викликані зовнішніми чинниками.*

В менеджменті усі теорії мотивації прийнято ділити на дві категорії:змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації аналізують чинники, що впливають на мотивацію.

Сутність процесуальних теорій полягає в тому, що за безперечного існування потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

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

Партисипативне управління *– це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні організацією.*

В практиці менеджменту в кожній організації має бути побудована система мотивації, яка може включати елементи різних мотиваційних теорій.

Лекція №2.5

Тема лекції: «Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

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.

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).

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.

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.

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.

Лекція №2.6
Тема лекції: «Адміністрація в організації»

Література: Л.1-Л.7.

Зміст лекції

Провідне місце в системі методів управління займають організаційно-розпорядчі (адміністративні), оскільки вони передбачають способи і прийоми впливу суб’єкту управління на об’єкт управління, в основі яких лежать сила й авторитет влади, котрі спрямовані на розум, страх і віру.

Більшість людей не вбачають відмінностей між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових управлінського впливу надзвичайно розмаїте, оскільки формується завдяки чинникам, які охоплюють тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії

управління, особистісні риси керівника та інше.

Влада *– це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу.*

Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в керівництві є інструментами, які управлінець використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх потреб.

Вплив *– це процес і результат зміни індивідом чи соціальною групою поведінки інших людей, їхніх позицій, оцінок і установок.*

Механізмом спрямованого впливу є переконання і навіювання, а механізмом не спрямованого впливу – наслідування і зараження.

Психологічний вплив *– це вплив на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою винятково психологічних засобів: вербальних або невербальних, з наданням їм права і часу відповідати на цей вплив.*

Важливим чинником впливу керівника на підлеглих є його влада.

Влада *(з лат. autoritas) – це можливість керівника (або групи керівників) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. ін.) і зворотну владу, яка спрямована на те, щоби стримувати (влада заборони).*

Влада – це здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих.

На практиці такий вплив може бути і позитивним, і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

– індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;

– наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світогляду, способів мислення.

Деякі дослідники у сфері влади й лідерства (керівництва) (Дж. Френч, Б. Рейвен) вирізняють такі джерела:

– влада, заснована на примусі;

– влада, заснована на винагороді;

– експертна влада;

– еталонна влада (влада прикладу);

– законна влада.

Деякі науковці вирізняють ще одну форму влади – харизму.

Харизма *– це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.*

Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером.

Лідерство *– це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.*

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

Відмінності між лідером і керівником випливають із функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників. Серед основних відмінностей можна виділити такі:

− лідерство виникає стихійно, а керівника призначають;

− керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, натомість лідерство – на неформальних;

− висування лідера залежить від настрою групи, а керівництво – явище стабільніше;

− керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед творчим здібностям.

Джерелом лідерства є енергійність. Успішний керівник здатний поширювати ентузіазм у працівників для реалізації потенціалу компанії та запровадження змін, заряджає усіх позитивним налаштуванням та переконаннями.

ЛЕКЦІЯ №2.7
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Література: Л.1-Л.7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі діяльності організації приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо.

Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Рішення є одним із видів розумової діяльності, виявом волі людини й характеризується такими ознаками, як:

− можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);

− наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);

− необхідність вольового акту особи, що приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок і мотивів.

Управлінське рішення *– це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.*

Управлінські рішення напрямлені на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

– невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;

– недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів розв'язання;

– необхідністю вирішення в обмежений час.

Виокремлюють три основні типи управлінських завдань:

– ***концептуальні*** (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);

– ***пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва*** (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);

– ***завдання, які виникають унаслідок дії людського фактора*** (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

До управлінського рішення висувають низку вимог, зокрема:

– всебічну обґрунтованість рішення;

– своєчасність;

– необхідну повноту змісту;

– повноваження;

– погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає, насамперед, потребу прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Проте тільки цього недостатньо. Воно мусить охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб системи. Для цього необхідні знання

особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив організації, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передової професійної думки, розвитку їх аналітико-прогнозних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення має ні відставати, ні випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації та розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють розв'язанню вже «перезрілих» завдань і ще більше посилюють і без того хворобливі процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення мусить охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрями розвитку.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки і кожного рівня управління – вічна проблема, пов'язана з неминучим виникненням нових завдань розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона потрібна для дотримання традицій поваги до закону, постанов, розпоряджень або для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування виробничого апарату.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати виконання таких функцій:

– забезпечувальну, що визначає шляхи і способи, ресурси та засоби, необхідні для реалізації намічених завдань;

– скеровуючу, яка розробляється виходячи зі стратегії розвитку з урахуванням довгострокової перспективи;

– координуючу, що визначає роль кожного;

– мобілізуючу, яка забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей.

Недооцінка ролі на практиці будь-якої функції призводить до нерозуміння цілей та завдань, які поставлені перед конкретними колективами, неузгодженостей у діях, безініціативності, а також порушення трудової дисципліни.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч чинників, найважливішими з яких є такі:

1) ***ступінь ризику*** – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності;

2) ***час, відведений для прийняття рішення,*** – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

3) ***ступінь підтримки керівника колективом*** – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

4) ***особисті якості керівника*** – один із найважливіших чинників. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. ***Етап підготовки*** – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем,

які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. ***Етап прийняття*** – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник./ Кол. авт.; за заг. ред. В.М. Ємельянова, О.Н. Євтушенка. – Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2021. – 281 с.
2. Битяк Ю.П., Матюхіна Н.П., Ковтун М.С. Основи публічного адміністрування: навч. посіб. / за заг. ред. Н.П. Матюхіної. – Вид. 2-ге, допов. та перероб. – Харків: Право, 2021. – 238 с.
3. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Олексенко Р.І. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». – Запоріжжя: ЗНУ, 2022. – 244 с.
4. Гуторова О.О. Основи публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Держ. біотехн. ун-т. – Харків: [б. в.], 2024. – 215 с.
5. Кравчук І.І., Тарасович Л.В., Лавриненко С.О. та ін. Менеджмент: навчальний посібник / за ред. І.І. Кравчук, Л.В. Тарасович. – Житомир: Поліський національний університет, 2024. – 384 с.
6. Степаненко С., Фролова Є. Публічне управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. 2-ге видання, перероб. і доп. [Електронне видання]. – Одеса: Фенікс, 2023. – 110 с.
7. Червякова О.В., Правдивець О.М. Адміністративний менеджмент: теорія та методологія: навч. посіб. / за заг. ред. О.В. Червякової. – Київ: КПНЗ «Київська Мала академія наук учнівської молоді», 2023.– 149 с.