
АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ МАГІСТРІВ

П і д р у ч н и к

За редакцією О.М. Теліженко та С.В. Глівенко



Суми
Університетська книга
2016

УДК 334.025
ББК 65.050.9(4Укр)я73
А 31

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету.
Протокол № 7 від 14 квітня 2016 р.

Рецензенти:

Дергачова В. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»;

Новікова М. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник / за заг. ред.
А 31 О. М. Теліженко та С. В. Глівенка. — Суми : Університетська книга, 2016. — 872 с.

ISBN 978-966-680-798-7

У підручник увійшли навчальні лекційні матеріали за спеціальністю «Адміністративний менеджмент», апробовані при підготовці студентів рівня «магістр» у Сумському державному університеті.

Особливістю підготовки за даною спеціальністю є необхідність формування знань і навичок студентів з адміністративного управління в постійному взаємозв'язку з нормативною законодавчою базою, що становить основу адміністративних повноважень посадових осіб органів державного та муніципального рівня, а також комерційних організацій різних організаційних форм.

Матеріали можуть бути використані при підготовці студентів як денної, так і заочної форми навчання.

УДК 334.025
ББК 65.050.9(4Укр)я73

ISBN 978-966-680-798-7

© Теліженко О.М., Глівенко С.В. та ін., 2016
© ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2016

Зміст

| | |
|---|------------|
| Вступ | 7 |
| Розділ 1 Керівник адміністративної служби | 9 |
| 1.1. Адміністративна служба підприємства | 10 |
| 1.2. Адміністрування та адміністративний менеджмент як вид діяльності | 12 |
| 1.3. Суб'єкти адміністративної діяльності | 16 |
| 1.4. Процес управління | 19 |
| 1.5. Характеристика управлінських стратегій | 31 |
| 1.6. Стили управління | 49 |
| 1.7. Форми та методи роботи з персоналом адміністративної служби | 61 |
| 1.8. Організаційний розвиток та управління персоналом | 71 |
| 1.9. Дисциплінарна відповідальність та дисциплінарні відносини | 77 |
| 1.10. Методи управління дисциплінарними відносинами | 85 |
| Розділ 2 Теорія організацій | 93 |
| 2.1. Становлення науки «теорія організацій» | 94 |
| 2.2. Зв'язок теорії організації з іншими науками | 98 |
| 2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього становища організацій | 101 |
| 2.4. Закони організації та механізми їх вияву | 106 |
| 2.5. Побудова організаційних структур у статичному аспекті | 111 |
| 2.6. Механізми функціонування організації | 119 |
| 2.7. Правові режими ефективної діяльності організації | 127 |
| 2.8. Оцінка ефективності діяльності організації | 131 |
| 2.9. Інформаційне забезпечення діяльності організації | 140 |
| Розділ 3 Розробка та прийняття управлінських рішень | 145 |
| 3.1. Елементи теорії прийняття рішень | 146 |
| 3.2. Класифікація методів прийняття управлінських рішень | 151 |
| 3.3. Особливості розробки та прийняття адміністративних рішень | 160 |
| 3.4. Колективні методи та форми вироблення рішень | 170 |

| | | |
|-----------------|---|------------|
| 3.5. | Процедури виявлення узгодженого колективного рішення | 178 |
| 3.6. | Виникнення конфліктів та методи їх погашення при прийнятті рішень | 186 |
| Розділ 4 | Державне та муніципальне управління | 195 |
| 4.1. | Сутнісно-змістовна основа державного управління | 196 |
| 4.2. | Теоретичні засади державного управління | 207 |
| 4.3. | Організаційно-функціональна структура державного управління | 220 |
| 4.4. | Система органів виконавчої влади | 227 |
| 4.5. | Система муніципального управління | 236 |
| 4.6. | Децентралізація як фактор налагодження територіальної організації влади | 248 |
| 4.7. | Бюджетний менеджмент | 257 |
| 4.8. | Місцеві бюджети у складі бюджетної системи | 266 |
| 4.9. | Державно-приватне партнерство | 276 |
| Розділ 5 | Правові засади адміністративної діяльності | 291 |
| 5.1. | Поняття та елементи системи права | 292 |
| 5.3. | Порядок реєстрації підприємства | 305 |
| 5.4. | Правове регулювання укладання трудового договору | 308 |
| 5.5. | Правове регулювання внутрішнього трудового розпорядку | 316 |
| 5.6. | Правове регулювання робочого часу та відпочинку | 321 |
| 5.7. | Правове регулювання укладання та дії колективного договору | 333 |
| Розділ 6 | Формування ефективної команди | 339 |
| 6.1. | Командний підхід у менеджменті | 340 |
| 6.2. | Особливості команди | 351 |
| 6.3. | Формування команди та організація сумісної роботи | 354 |
| 6.4. | Психологічні особливості членів команди | 364 |
| 6.5. | Становлення та розвиток команди | 374 |
| 6.6. | Ефективне управління командою | 382 |
| Розділ 7 | Управління трудовими ресурсами | 399 |
| 7.1. | Ринок праці | 400 |
| 7.2. | Зайнятість та безробіття | 405 |
| 7.3. | Формування і використання трудових ресурсів | 409 |
| 7.4. | Структура персоналу організації | 431 |
| 7.5. | Набір і адаптація персоналу | 439 |
| 7.6. | Управління компенсацією | 445 |

| | |
|---|------------|
| Розділ 1. Керівник адміністративної служби | 5 |
| 7.7. Розвиток персоналу | 448 |
| 7.8. Планування кар'єри | 452 |
| 7.9. Оцінка персоналу | 455 |
| 7.10. Оптимізація чисельності персоналу | 459 |
| 7.11. Ефективність управління персоналом організації | 465 |
| Розділ 8 Аудит і оцінювання управлінської діяльності | 477 |
| 8.1. Теоретичні та організаційні основи оцінювання управлінської діяльності | 478 |
| 8.2. Критерії та методи оцінювання ефективності управлінської діяльності | 490 |
| 8.3. Оцінка ефективності управлінських рішень | 499 |
| 8.4. Аудит управлінської діяльності | 505 |
| 8.5. Встановлення надійної системи контролю та звітності | 522 |
| 8.6. Аудит та оцінювання адміністративної діяльності, політик та програм | 529 |
| 8.7. Оцінювання виконавської і трудової дисципліни, професійної компетентності | 544 |
| Розділ 9 Управління інформаційними зв'язками | 557 |
| 9.1. Аналіз потреб зацікавлених осіб у зовнішніх та внутрішніх інформаційних зв'язках | 558 |
| 9.2. Методи вивчення інформаційних потреб та формулювання запитів | 565 |
| 9.3. Суб'єкти інформаційного обміну з погляду організації | 569 |
| 9.4. Поняття інформації, інформаційних ресурсів | 572 |
| 9.5. Методи збору інформації | 582 |
| 9.6. Сутність комунікації, її роль у системі управління компанією | 587 |
| 9.7. Керування комунікаційними процесами | 592 |
| 9.8. Сутність та зміст управління комунікаціями проектів | 603 |
| Розділ 10 Техніка адміністративної діяльності | 611 |
| 10.1. Техніка адміністративної діяльності | 612 |
| 10.2. Психологія управління | 624 |
| 10.3. Документообіг та види документів | 640 |
| 10.4. Організація роботи з документами | 664 |
| 10.5. Інформатизація документообігу | 668 |
| Розділ 11 Управління змістом робіт | 683 |
| 11.1. Особливості управління змістом робіт в організаціях | 684 |

| | |
|---|------------|
| 11.2. Організаційне забезпечення управління змістом робіт | 689 |
| 11.3. Методи визначення послідовності та тривалості робіт | 698 |
| 11.4. Нормування трудових процесів в управлінні змістом робіт | 705 |
| 11.5. Документаційне забезпечення управління змістом робіт | 718 |
| 11.6. Оцінювання результатів виконаних робіт | 729 |
| Розділ 12 Проектний менеджмент | 743 |
| 12.1. Етапи розвитку проектного менеджменту | 744 |
| 12.2. Організаційне проектування | 753 |
| 12.3. Офіс управління проектами | 758 |
| 12.4. Сітьове планування проекту | 762 |
| 12.5. Аналіз результатів виконання проекту за методом освоєного обсягу | 774 |
| 12.6. Управління командою проекту | 780 |
| 12.7. Міжнародні стандарти з управління проектами | 792 |
| Розділ 13 Управління соціальною та екологічною безпекою діяльності | 805 |
| 13.1. Складові формування соціальної та екологічної безпеки | 806 |
| 13.2. Ідентифікація ризику в соціальних та екологічних системах | 814 |
| 13.3. Регулювання екологічної та соціальної безпеки | 822 |
| 13.4. Методи управління екологічною безпекою | 828 |
| 13.5. Екологічна експертиза | 832 |
| 13.6. Система управління охороною праці | 838 |
| 13.7. Забезпечення фахової дієздатності (професійної діяльності) | 853 |

Вступ

Адміністративне управління значною мірою відрізняється від традиційних підходів класичного менеджменту. Формалізація відносин, структурованість та послідовність адміністративно-управлінських процесів ґрунтуються на якісному документообігу й ефективній роботі з інформацією, що є в розпорядженні керівників організації. Саме висока інформативність та швидкість процесів управління у поєднанні з високою відповідальністю конкретних керівників визначають специфіку адміністративного менеджменту.

Необхідність змін в адмініструванні управління проявляється, перш за все, у великих організаціях. Їхня організаційна структура змінюється задля того, щоб забезпечити не тільки більшу ефективність традиційної адміністративної діяльності, офісної роботи в її широкому розумінні, а й щоб надати їй нові функції, виконувани спеціальним персоналом. В силу специфіки робота адміністративного персоналу перехрещується з діяльністю інших структурних підрозділів організації. Для того щоб мати можливість внести зміни до системи або в процедуру діяльності посадових осіб, адмінперсонал має обіймати таке місце в ієрархії управління, яке дозволяло б йому користуватися статусом і правами «керівного складу» в ситуаціях, коли не діють логіка і переконання.

Пропонований підручник призначений для студентів, які навчаються за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Основною метою підручника є структурне об'єднання основних теоретичних дисциплін магістерського курсу в одному виданні, за єдиною логікою подання матеріалу, що полегшить студентам процедуру пошуку необхідної інформації та нових знань у цій сфері. Підручник спрямований на аудиторію студентів, які вже мають певний практичний досвід та розуміння адміністративно-управлінських питань.

Завдання сучасного адміністратора – завжди відповідати новим вимогам та тенденціям економічних і управлінських знань. Фахівець з адміністративних питань відповідає за комплексну системну роботу

з організації планування в тісному контакті з керівниками виконавчих підрозділів для досягнення завдань організації.

Однак йому завжди слід пам'ятати 12-й закон Паркінсона: «Офіс досягає досконалості саме до того часу, коли фірма занепадає».

Авторський колектив:

- Теліженко О.М., д.е.н., – 12.1, 12.2.
Глівенко С.В., к.е.н., – вступ, 1.1–1.5, 1.7–1.10, 9.1–9.8.
Валенкевич Л.П., к.е.н., – 5.1–5.6, 10.3–10.4.
Дегтяренко О.Г., к.е.н., – 7.2, 7.5, 7.8, 7.10.
Лук'янихін В.О., к.е.н., – 7.1, 7.6, 7.7, 7.9.
Павленко О.О., к.е.н., – 13.1–13.5.
Швіндіна Г.О., к.е.н., – 10.1, 10.2.
Карпенко Є.В., к.е.н., – 10.5.
Мірошниченко Ю.О., к.е.н., – 3.3, 3.5, 3.6.
Байстриченко Н.О., к.е.н., – 2.1–2.9.
Лук'янихіна О.А., к.е.н., – 1.6.
Євдокимова А.В., к.т.н., – 4.5, 12.7.
Мішеніна Г.А., к.е.н. – 4.1–4.4, 4.6–4.9, 8.1–8.7.
Кобушко Я.В., к.е.н., – 6.1–6.6, 11.1–11.6.
Таранюк К.В., к.е.н. – 7.3, 7.4, 7.11.
Шевченко Т.І., к.е.н., – 13.6.
Опанасюк Ю.А., к.е.н., – 13.7.
Колосок С.І., к.е.н., – 12.3–12.6.
Матвєєва Ю.Т., к.е.н. – 5.7.
Смоленніков Д.О., асистент, – 3.1, 3.2, 3.4.

Керівник адміністративної служби

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** вивчення теоретичних положень і практичних методів управління керівниками адміністративних служб підприємств та організацій з метою забезпечення їх ефективного функціонування. У результаті вивчення дисципліни студент повинен: розуміти ключові принципи формування адміністративного управління, знати елементи адміністративно-управлінських систем та взаємозв'язки між окремими посадами і посадовими особами, застосовувати засоби та методи дисциплінарних відносин у роботі організації, уміти застосовувати різні стилі управління залежно від мети управління
- **Предмет:** загальні поняття адміністративної служби, основні види процесів управління, поняття та види суб'єктів організаційного управління, види й особливості управлінських стратегій, форми та методи роботи з персоналом, особливості застосування дисциплінарної відповідальності та методи управління дисциплінарними відносинами, критерії оцінювання ефективності діяльності організацій

Офіс досягає досконалості саме до того часу, коли фірма занепадає.

12-й закон Паркінсона

Ефективне використання багота істотно заощаджує прямики

1.1. Адміністративна служба підприємства

Революція в адмініструванні управління виявляється, як правило, у великих компаніях. Організаційна структура змінюється для того, щоб забезпечити не тільки більш ефективну діяльність традиційної адміністративної служби, спільної для всіх комерційних підприємств, в офісній роботі в її широкому розумінні, а й для того, щоб надати їм нові функції, виконувані спеціальним персоналом. Сюди належать фахівці з автоматизованої обробки інформації, систем і процедур, методів і техніки управління.

Традиційно організація і управління американським бізнесом концентрувалися в трьох основних сферах діяльності: виробництві, збуті і фінансах. До цих сфер недавно додалася науково-дослідницька робота. У результаті більшість службовців і керівників спеціалізувалися або на питаннях виробництва, або на питаннях збуту, або на фінансових питаннях. З появою таких посад у штаті виникло питання: «Кому і якою мірою підпорядковуються ці групи в структурі організації?». У разі необхідності їхня робота перехреснується з діяльністю інших структурних підрозділів компанії. Для того щоб мати можливість внести зміни в метод, систему або процедуру діяльності посадових осіб, ці люди повинні посідати таке місце в ієрархії управління, яке б дозволяло їм користуватися статусом і правами «керівного складу», коли не діють логіка і переконання.

Деякі компанії вирішили цю проблему шляхом створення нової структурної одиниці – управління, очолюваного начальником, який або сам входить до «керівного складу», або підпорядкований безпосередньо одному з керівників, які входять до цього «керівного складу».

Назва нової структурної одиниці відображає виконувані функції, що мають важливе значення для даної компанії. У деяких компаніях є посада «віце-президента з адміністративної роботи» або «директора адміністративних служб». У контексті вивчення даної дисципліни така посада може мати назву «керівник адміністративної служби».

Завдання сучасного адміністратора — завжди відповідати новим вимогам і тенденціям економічних та управлінських знань. Фахівець з адміністративних питань відповідає за комплексну структурну одиницю з обслуговування, керівництва та планування, що функціонує в тісному контакті з керівниками виконавчих підрозділів для досягнення завдань компанії. Його мета — забезпечити ефективне управління за умови найменших витрат.

Адміністративні служби. Сутність і місце адміністративних служб. Терміни «адміністративні служби» і «адміністративне управління» є новими і подібно до більшості нових термінів мають різне значення для різних людей. Поняття адміністративних служб як групи функцій з обслуговування різних підрозділів компанії та адміністративного управління як керівництва цими службами є дійсно новим.

Адміністративні служби є допоміжними структурами підприємства, які обслуговують різні «виконавчі» або «виробничі» підрозділи. Залежно від розміру компанії та характеру її операцій вони можуть мати різний розмір, і зазвичай чим більше компанія, тим більш різноманітними є спеціалізовані управління або відділи, необхідні для виконання цих функцій.

Адміністративної службою, загальною для всіх підприємств, є структура, яка забезпечує документообіг і більшого ніж просто ланка, що передає документи, які циркулюють між офісом і виконавчими органами. Інші типові функції з обслуговування компанії в цілому охоплюють, крім традиційної канцелярської роботи, експлуатацію та утримання будівель, охорону, зв'язок, постачання і транспорт плюс нові функції з електронної обробки даних, систем і процедур та техніки управління. Усі вони зумовлюють необхідність зосередження їх в єдиному управлінні або відділі адміністративних служб, очолюваному людиною, яка здатна привернути до цих проблем увагу вишого керівництва, з тим щоб у масштабах всієї компанії усунути дороге дублювання й нераціональні процедури.

Функції відділу адміністративних служб значною мірою відрізняються в різних компаніях. У більшості з них його функції розосереджені по всій організації, хоча деякі компанії застосовують децентралізовану схему, де кожний виконавчий підрозділ несе повну відповідальність за всі види обслуговування, що становлять предмет його діяльності.

Існуюча на цей час організаційна структура більшості компаній є надто багатоелементною. Занадто багато адміністративних процедур

зосереджено в руках непідготовлених, а отже, некваліфікованих адміністраторів. Застарілі організаційні концепції вимагають від працівників зі спеціальними навичками і технічною підготовкою, таких, як керуючі по збуту, керуючі з виробництва, інженери, щоб вони керували або самі займалися прямо або побічно канцелярської та адміністративною роботою у великому обсязі, неминучим результатом чого є розтрачання знань і часу фахівців та їх талантів на керівництво адміністративною діяльністю. Таку роботу могли б більш раціонально і, звичайно, з меншими витратами виконувати професійні адміністратори.

1.2. Адміністрування та адміністративний менеджмент як вид діяльності

Сучасний економічний словник містить такі визначення.

Адміністрування – переважання в управлінні формальних, суто адміністративних, наказових форм і методів.

Менеджмент – сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та персоналом організації для досягнення поставлених цілей з використанням досягнень науки управління.

Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, компанії.

Менеджмент передбачає вольове втручання в роботу компанії її керівників за власною ініціативою, унаслідок чого можуть бути скориговані всі етапи реалізації запланованого.

Адміністрування – виконання планів керівництва компанії щодо оптимізації виробництва і досягнення запланованих результатів. Таким чином, менеджер може приймати самостійні стратегічні рішення і бути очільником компанії, а адміністратор – ні, його функції обмежені оперативним управлінням за задалегідь визначеною процедурою.

Анрі Файоль використовує термін «адміністрування», тому що воно більш звичне французам, а термін «менеджмент» – більш американський. Термін «адміністрація» у європейські мови запозичений з латини, якою розмовляли стародавні римляни, які були відомі жорсткою централізацією управління. Тому він означає діяльність дер-

жави з управління, сукупність державних органів, які здійснюють функції управління. Термін «адміністрація» належить до вищої частини управлінської ієрархії, керівного персоналу установи. У ньому мало від бізнесу і комерції, проте багато від бюрократії і командування. Менеджмент породжений розвинутою ринковою економікою, він виник у сфері приватного підприємництва, а не державного чи некомерційного управління. Його поява у XX столітті символізувала послаблення ролі держави в регулюванні економіки.

Адміністративний менеджмент – це один з напрямів сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-розпорядчі форми управління.

Розрізняють два основні напрями адміністративного менеджменту – розроблення раціональної системи управління організації та побудова структури організації.

Особливостями адміністративного менеджменту є:

- 1) часте застосування лінійної та лінійно-функціональної структури управління;
- 2) розвинена ієрархія;
- 3) застосування формалізованих способів прийняття управлінських рішень;
- 4) чітке розмежування посадових повноважень;
- 5) поділ влади.

Адміністративний менеджмент застосовується як у підприємницькому середовищі (комерційні організації), так і в державному управлінні.

Адміністративне управління – вид управлінської діяльності, у межах якого реалізуються делеговані повноваження в поєднанні з формалізованими процедурами. Воно має такі *специфічні ознаки*:

- 1) безперервний і оперативний характер діяльності;
- 2) здійснення спеціалізованих функцій, що вимагають однакової технології;
- 3) встановлення юридично-функціональних режимів;
- 4) застосування заходів адміністративної відповідальності;
- 5) діяльність ієрархічно побудованого апарату управління;
- 6) професійний персонал;
- 7) адміністративне втручання в основні процеси.

Практична цінність адміністративного менеджменту проявляється для великих організацій, що мають досить великий штат,

формалізовані бізнес-процеси і складні інформаційні зв'язки між структурними елементами організації.

Адміністративний менеджмент використовує адміністративний ресурс як ресурс для досягнення різних цілей посадової особи завдяки офіційно наданих повноважень.

Практичне значення адміністративного менеджменту полягає в:

- 1) оперативно-регулювальному супроводі процесу безпосереднього керівництва підлеглими в організації (організаційний аспект);
- 2) визначенні конструктивних засад адаптованої побудови та адекватного застосування механізму управління організацією (методичний аспект);
- 3) забезпеченні ефективного функціонування всієї системи керівництва та управління в організації (системно-структурний аспект).

Очевидною і обов'язковою складовою адміністративного менеджменту є оперативно-регулювальний супровід функціонування організації. Він здійснюється безперервно протягом усього життєвого циклу організації і становить собою безпосереднє керівництво діяльністю підлеглих. Грунтуючись на механізмах диспетчеризації та регулювання, такий супровід стає найбільш явним поданням змісту адміністративного менеджменту.

У зв'язку з цим основна роль адміністративного менеджменту в організації полягає в:

- 1) організаційно-методичному забезпеченні діяльності менеджменту;
- 2) реєстрації установи, оформленні організації, укладанні трудового договору з працівником;
- 3) розподілі відповідальності для здійснення контролю виконання, оцінки та стимулювання за результатами діяльності працівників і підрозділів;
- 4) оперативно-регулювальному супроводі функціонування організації.

Визначена і структурована роль адміністративного менеджменту в організації дозволяє досить чітко обґрунтувати, виокремити і позиціювати його в системі сучасних знань.

Адміністративний менеджмент тісно пов'язаний з іншими науками (правові науки, управління інформацією, соціологія та психологія управління, загальний менеджмент, управління персоналом, організаційна поведінка, організація праці керівника, статистика, облік і аналіз, документознавство та діловодство тощо).

Виокремлення адміністративного менеджменту в самостійну галузь знань було необхідною умовою забезпечення практики функціонування всієї сукупності систем і процесів управління на професійній основі.

Адміністрування – це процес розподілу, закріплення та виконання комплексу прав, обов’язків і відповідальності апарату управління організацією на основі системи чіткого планування, чіткого нормування, регламентації, контролю та санкціонування.

У теорії і практиці під адмініструванням прийнято розуміти широкий спектр проявів формалізації і регламентації зв’язків і залежностей, прав і повноважень, форм і структур, порядків і правил, квот і обмежень.

В організаційно-методичному розумінні адміністрування – це механізм забезпечення дотримання комплексу правозасновницьких положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу.

Адміністрування складається з діяльності керівників та забезпечує функціонування фахівців і виконавців органів управління, як правило, верхнього рівня організації.

Елемент адміністрування – це частина складної організації дій персоналу. Основні елементи адміністрування наведені на рис. 1.1.

Основні функції адміністрування полягають в:

- 1) забезпеченні визначеності і стабільності складу, змісту, побудови і функціонування всіх організацій;

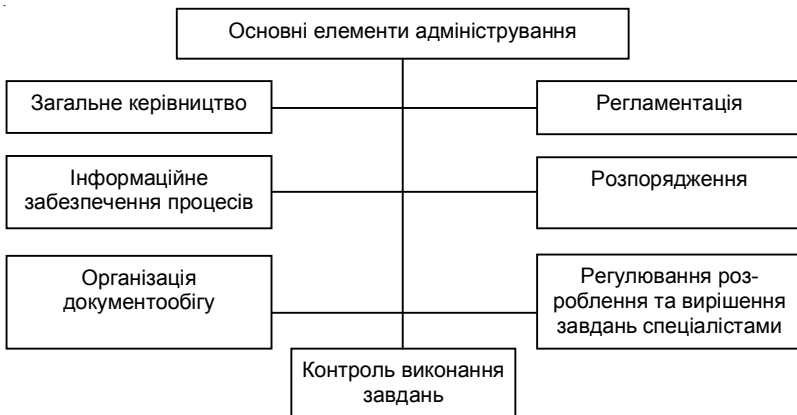


Рис. 1.1. Склад основних елементів адміністрування в організації