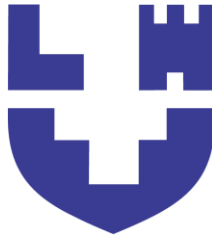


**Міністерство освіти та науки України
Луцький національний технічний університет**



АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТА ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Конспект лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
денної та заочної форм навчання**

Луцьк 2025

УДК 334.72 (07)

А31

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № _ _ від « _ _ » _ _ 2025 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри підприємництва, торгівлі та логістики ЛНТУ, протокол № _ _ від « _ _ » _____ 2025 року.

Завідувач кафедри ПТЛ _____ О.М. Полінкевич

Укладач: _____ І.М. Кравчук, доктор філософії, доцент
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики ЛНТУ.

Рецензент: _____ К.І. Оксенюк, кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики ЛНТУ.

Відповідальний

за випуск: _____ О.М. Полінкевич, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики ЛНТУ.

Адміністрування підприємницької та торгівельної діяльності :
конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої
освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-
адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної
форм навчання / уклад. І. М. Кравчук. Луцьк: ЛНТУ, 2025. 50 с.

А31

Видання містить конспект лекцій з курсу дисципліни
«Адміністрування підприємницької та торгівельної діяльності», перелік
літератури для підготовки здобувачів до занять.

Призначене для студентів спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля денної та заочної форм навчання

ЗМІСТ

ВСТУП	7
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади адміністрування підприємницької та торгівельної діяльності.....</i>	<i>8</i>
Тема 1. Теорія адміністративного управління.....	8
1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту	8
2. Школа наукового управління.....	9
3. Класична адміністративна школа. Школа раціональної бюрократії	10
4. Принципи адміністративного управління	11
5. Сучасний напрям науки менеджменту	12
Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління	15
1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.....	15
2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.....	16
3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях	17
4. Адміністративні органи управління та їх різновиди	18
5. Адміністративні посади та їх ієрархія	19
Тема 3. Планування в адмініструванні підприємницької та торгівельної діяльності	18
1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.....	18

2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт	19
3. Цільові комплексні програми.....	20
4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації	20
Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт підприємницької та торгівельної діяльності	21
1. Делегування повноважень	21
2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління	22
3. Концепція проектування організації.....	22
Тема 5. Мотивація працівників апарату управління в підприємницькій та торгівельній діяльності	23
1. Форми мотивації адміністративних працівників	23
2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління	24
3. Побудова систем стимулювання адміністрації	25
4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	26
Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.....	26
1. Види контролю діяльності апарату управління	27
2. Принципи адміністративного контролю	27
3. Регулювання адміністративної діяльності	28
Змістовий модуль 2. Методи та управлінські рішення в адмініструванні підприємницької та торгівельної діяльності.....	28

Тема 7. Адміністративні методи управління підприємницької та торговельної діяльності	28
1. Особливості адміністративних методів управління	28
2. Організаційні методи управління	29
3. Розпорядницькі методи управління.....	30
4. Дисциплінарні методи управління.....	31
5. Природа адміністративної влади	32
Тема 8. Адміністрування управлінських рішень в підприємницькій та торговельній діяльності.....	32
1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту	32
2. Класифікація управлінських рішень.....	33
3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації	35
Тема 9. Сучасні технології адміністративного управління в підприємницькій та торговельній діяльності	36
1. Види офісних технологій.....	36
2. Організація робочого місця та робота з документами в організації.....	36
3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні.....	37
4. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації	38
Тема 10. Електронна комерція та її вплив на бізнес.....	38
1. Види електронної комерції: B2B, B2C, C2C, C2B.....	38
2. Технології електронної комерції.....	39

3. Вплив електронної комерції на традиційний бізнес.....	39
4. Безпека та конфіденційність в електронній комерції	40
Тема 11. Управління змінами та опором змін в підприємстві та торгівлі	40
1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації ...	40
2. Організаційна культура та управління змінами.....	41
3. Сутність опору змінам, його причини та види.....	42
4. Підходи до управління опором змін.....	43
Тема 12. Правове регулювання підприємницької та торгівельної діяльності	
1. Основи правового регулювання підприємництва.....	45
2. Контракти у підприємницькій діяльності.....	45
3. Споживче право та захист прав споживачів.....	45
4. Міжнародне торгове право.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	47

ВСТУП

Адміністрування підприємницької та торговельної діяльності вирішує багато завдань в економіці. Зокрема, воно створює конкурентне середовище, підвищує рівень зайнятості населення, покращує якість життя суспільства. Через адміністрування відбувається постійний пошук нових можливостей, формуються креативні рішення, визначається наполегливість та цілі у діяльності.

Управлінська діяльність наражається на низку небезпек, які варто долати суб'єктам господарювання.

У сучасних системах керування підприємствами все більш помітну роль відіграє адміністрування підприємницької та торговельної діяльності. Зростання динамічності бізнес-середовища, поглиблення розвитку ринкової економіки, глобалізація економічних відносин, розвиток функцій і методів державного регулювання економічних процесів, посилення конкуренції товарів, послуг та виробництва – все це висуває нові вимоги до ефективності адміністрування в підприємстві та торгівлі. Зміна парадигми адміністрування та необхідність забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання зумовлюють появу нових підходів та інструментів до підприємництва та адміністрування. Вказані аспекти підтверджують актуальність вивчення навчальної дисципліни «Адміністрування підприємницької та торговельної діяльності».

Мета дисципліни розкривається у вирішенні таких завдань, як оволодіння термінологічною базою з адміністративного управління; обґрунтування ролі адміністрації та менеджера-адміністратора в системі адміністративного управління; вивчення функцій та процесу адміністративного управління; формування вмінь щодо планування та організування адміністративної роботи; визначення кваліфікаційних критеріїв оцінки роботи та підвищення мобільності персоналу; вивчення форм адміністративного контролю та регулювання діяльності; розроблення інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації; вміння ухвалювати раціональні адміністративні рішення для забезпечення стійкості організації в динамічному розвитку та здатності протистояти зовнішнім загрозам.

Навчальна дисципліна «Адміністрування підприємницької та торговельної діяльності» відноситься до дисциплін професійної підготовки здобувачів освіти.

Вивчення дисципліни базується на загальних знаннях економічної теорії, макро- і мікроекономіки, філософії, основ бізнесу, правових основ підприємницької діяльності.

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади адміністрування підприємницької та торгівельної діяльності

Тема 1. Теорія адміністративного управління

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Школа наукового управління.
3. Класична адміністративна школа.
4. Принципи адміністративного управління
5. Сучасний напрям науки менеджменту

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

Менеджмент – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, уміння досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект. Система не стала, а така, що постійно змінюється. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети.

Адміністративний менеджмент як навчальну дисципліну можна розглядати за напрямками, основними з яких є такі:

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

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

- відносини (установи, 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, кореспонденції, надійності, відповідальності, підпорядкованості, повноважень, правочинів, ранжирування, розподілу, керованості і так далі);
- документи (статути, договори, положення, регламенти, норми, акти, правила, порядки, керівництва, інструкції, рекомендації, рознарядки, допуски, квоти, висновки 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).

2. Школа наукового управління

Попри те що адміністративний менеджмент як наука зародився давно (кін. XIX – поч. XX ст.), дискусія щодо визначення суті адміністративного менеджменту не вщухає й досі.

Класичний напрям у менеджменті представлений трьома школами, які мають незначні відмінності: ця школа наукового менеджменту, адміністративна школа, школа раціональної бюрократії. Школа наукового менеджменту (1885–1920 рр.) заснована Фредеріком Уїнслоу Тейлором; відомими її представниками були також Френчі та Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт, Джільберт Франк, Генрі Форд, Гаррісон Емерсон. Послідовники цієї школи зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту як науки, а окремі положення мають важливе значення для розвитку теорії організаційної культури. Основоположником класичної школи й американської науки управління вважають Фредеріка Тейлора (1856–1915 рр.). Його праці містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, застосування диференційованої оплати праці тощо.

Одним із найбільших прихильників Ф. Тейлора був Генрі Лоуренс Гант. Він інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, знані нині як «графіки Ганта». Г. Гант започаткував виробниче календарне планування на сучасній технічній основі, приділяв значну увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту. Франк Джильберт у своїх розвідках «Вивчення рухів як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої

роботи» та «Азбука наукової організації праці» акцентував на важливості дружніх стосунків між керівником і підлеглими, особливо якщо продуктивність кожного робітника окремо неможливо визначити; на необхідності забезпечення засобами соціальної політики лояльного ставлення працівників до підприємства. Гаррісон Емерсон у своєму дослідженні «Дванадцять принципів продуктивності» виокремлював такі чинники забезпечення ефективної діяльності підприємства, як чітка постановка цілей, уважне ставлення адміністрації до потреб і бажань працівників, сприяння духу творчості, забезпечення належних умов роботи й охорони праці.

Вагомий внесок у розвиток школи наукового менеджменту зробив Генрі Форд (1863–1947 рр.). Він вважається одним із творців теорії менеджменту. Йому належить ідея запровадження у виробництво конвеєрної організації праці й розроблення принципів.

3. Класична адміністративна школа. Школа раціональної бюрократії

Школа адміністративного управління (1920–1950 рр.) фокусувала свою увагу на діяльності керівників вищої ланки управління. Яскравими представниками цієї школи були Анрі Файоль, Ліндалл Урвік, Алан Рейлі, Гамільтон Черч, Джеймс Д. Муні, Альфред П. Слоун, Кунц О'Доннел, Лютер Гюлік. «Батьком» класичного менеджменту вважають французького підприємця й інженера Анрі Файоля (1841–1925 рр.), який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції. Його перша стаття на цю тему опублікована в 1900 р., а книга «Загальне і промислове управління» – в 1916 р. 1918 року А. Файоль очолив створений ним центр адміністративних досліджень, довівши, що відкриті ним принципи можна - 14 - застосовувати як в управлінських колах, в установах, так і в армії, тобто вони мають універсальний характер.

Водночас англієць Ліндалл Урвік репрезентував свою класифікацію функцій адміністрування, зокрема: 1) планування; 2) організацію; 3) укомплектування штату; 4) керівництво; 5) координацію; 6) звітність і складання бюджету. Л. Урвік запропонував принципи побудови формальної організації: – відповідність людей структурі (підбирати кандидатів слід після створення структури); – створення спеціального і «генерального» штабів (спеціальний – розробляє рекомендації для керівника; «генеральний» – готує і передає накази керівника, контролює і координує поточну роботу); – рівність прав і відповідальності керівника; – діапазон контролю, або норма керованості (залежно від особистих якостей і здібностей керівник може безпосередньо керувати 5–6 особами); – спеціалізація (за метою, характером виконуваних операцій, типом споживача або географічною ознакою); – визначеність (за кожною посадою у

письмовому вигляді необхідно визначати права, обов'язки і відповідальність).

Макс Вебер (1864–1920 рр.) – відомий німецький науковець, який зробив значний внесок у розвиток сучасної соціології, філософії, політології, публічного управління. Формулюючи свої наукові погляди, 1913 р. він видав низку наукових студій, серед яких – «Основні соціологічні поняття», де запропонував свою концепцію соціальної дії. Соціальною дією вчений розглядав таку дію, яка внутрішньо орієнтована на дії інших людей або пов'язана з ними. Згідно з типологією М. Вебера, є три ідеальні типи соціальної дії: афективний, традиційний і раціональний, що поділяється, своєю чергою, на ціле-раціональний і ціннісно-раціональний. Афективний тип соціальної дії характеризується переважанням емоційних мотивів під час прийняття того чи іншого рішення, певного вчинку

Відповідно, М. Вебер виокремлює три чистих типи легітимного панування. Їхня легітимність може бути: 1) раціонального характеру, тобто ґрунтуватися на вірі в легальність установленого порядку і законність здійснення панування на основі цієї легальності (легальне панування); 2) традиційного характеру, тобто базуватися на повсякденній вірі в святість традицій і вірі в легітимність авторитету, заснованого на цих традиціях; 3) харизматичного характеру, тобто засновуватися на виявах святості, або геройської сили, або зразковості особистості та створеному цими проявами порядку (харизматичне панування).

4. Принципи адміністративного управління

До принципів адміністративного управління, які є універсальними для будь-якої організації належать: 1. Влада невіддільна від відповідальності. 2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома, але зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності. 3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника. 4. Дисципліна. Головна ідея полягає в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами. 5. Єдність керівництва. Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Інтереси працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити. 7. Винагорода. Винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців. 8. Централізація. Централізація має розумну міру: чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації. 9. Ієрархія.

Проводиться думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління. 10. Порядок. Порядок ділиться на «матеріальний» – порядок речей і «соціальний» – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці». 11. Справедливість. Забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого. 12. Стабільність персоналу. А. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу є ознакою ефективного управління. 13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. 14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

5. Сучасний напрям науки менеджменту

Сучасний напрям науки менеджменту історично почав свій розвиток із 40–50-х рр. XX ст. У рамках цього напрямку сформувалася значна кількість підходів, шкіл, теорій та концепцій, для яких є властивими схожість, цілісність і роздробленість водночас. Зокрема, у сучасному менеджменті виокремлюють три основні підходи: процесний (із кінця 50-х рр.), системний (зі середини 70-х рр.) і ситуаційний (80-ті рр.). За процесного підходу управління розглядають не як низку розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію. Менеджер зобов'язаний послідовно виконувати такі функції, як планування, організацію, мотивацію і контроль, які самі є процесами. До постійних управлінських процесів також належать управління персоналом, підтримка лідерства в колективі, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації тощо. Системний підхід розглядає всі процеси і явища у певні цілісні системи, що мають нові якості й функції, не властиві складникам її елементів. У вигляді систем можна розглядати всі об'єкти неживої, живої й соціально організованої матерії (атоми, організми, підприємство тощо). Усі системи мають стійку внутрішню структуру і складаються з взаємопов'язаних елементів (підсистем), що мають специфічні функції. Саме тому підприємство часто називають живою організацією і проводять аналогію з живим організмом. Нині системний підхід можна вважати універсальною методологією менеджменту, суть якої – формування образу мислення, що розглядає в єдності всі явища зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей метод отримав поширення в сучасній теорії і практиці менеджменту. Суть системного підходу до управління – уявне охоплення всіх явищ як єдиного цілого, їхньої об'єктивної оцінки, забезпечення розвитку всієї системи з урахуванням внутрішніх змінних

(мети, структури організації, персоналу, техніки, технології), передбачення позитивних і негативних наслідків ухвалених управлінських рішень.

Ситуаційний, або кейсовий, підхід до управління, як і системний, є радше способом мислення, ніж набором конкретних дій. Метод розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам швидко розв'язувати проблеми в конкретній ситуації. Ситуаційний підхід як різновид наукового методу спрямований на вироблення в людини ситуативного мислення (наближеного до практики) і безпосереднє впровадження отриманих теоретичних знань в аналізі реальних процесів.

На межі XX і XXI ст. в розвитку менеджменту можна простежити тенденцію повернення до минулого – усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це зумовлено: посиленням різноманітних впливів технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктивності і якості продукції для перемоги в конкурентній боротьбі; поштовхом уваги до організаційної культури, різних форм демократизації, участі пересічних працівників у процесах збільшення прибутків і здійсненні управлінських функцій. Це також може свідчити про спроби максимально ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу, створення найбільш прийнятних для реалізації цієї мети форм мотивації.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях.
4. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
5. Адміністративні посади та їх ієрархія.

1. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту

Управління здійснюється в системах, здатних переходити з одного стану в інший. Цей процес забезпечує стабілізацію і розвиток системи, збереження її якісної визначеності, підтримання динамічної взаємодії з середовищем. Оскільки такі системи функціонують в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, завдання управління полягає в тому, щоб оперативніше реагувати на них, що забезпечується своєчасною

перебудовою функціональної та організаційної структур системи відповідно до притаманних їй закономірностей і тенденцій. Система – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність. Система управління – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

До предметного кола поняття «адміністрація» входять поняття адміністрація як органи виконавчої влади, управління, а також керівний персонал установи, підприємства, організації.

Адмініструвати – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти. Адміністрація (від лат. Administratio – управління, керівництво) – керівництво фірми, підприємства, організації, апарат управління; коло осіб, уповноважених здійснювати оперативне управління, виступати в якості юридичної особи, офіційно представляти організацію, установа. До адміністрації підприємства, фірми прийнято відносити керівника (президента), його заступників (віце-президентів), виконавчих директорів, головного бухгалтера, провідних менеджерів. Керівника призначають засновники, а інших членів адміністрації приймає на роботу вже призначений керівник. Адміністрація несе всю повноту відповідальності за всі рішення в області управління підприємством.

2. Складові процеси адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення

Адміністративний менеджмент – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-розпорядчі форми управління. Розрізняють два основних напрямки адміністративного менеджменту: розробку 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.

Адміністративний менеджмент застосовується як у підприємницькому середовищі (комерційні організації), так і в державному управлінні. Державно-адміністративне управління – вид державної діяльності з управління справами держави, в межах якого практично реалізується виконавча влада. Воно має такі відмінні 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) адміністративний розсуд.

Адміністративний менеджмент використовує адміністративний ресурс – ресурс досягнення цілей посадової особи за рахунок офіційно наданих повноважень.

Предметом дослідження адміністративного менеджменту є будь-які матеріальні, інтелектуальні, об'єктивні, суб'єктивні або змішані процеси і системи в організації.

Практичне значення адміністративного менеджменту: 1) організаційний аспект: оперативно-регулюючий супровід процесу безпосереднього керівництва підлеглими в організації; 2) методичний аспект: визначення конструктивних основ адаптованої побудови та адекватного застосування механізму управління організацією; 3) системно-структурний аспект: забезпечення ефективного функціонування всієї системи керівництва та управління в організації.

Основна роль адміністративного менеджменту в організації полягає в наступному: – організаційно-методичному забезпеченні діяльності менеджменту; – установі, реєстрації, оформленні створення організації, укладенні трудового договору з працівником; – розподілі відповідальності для проведення контролю виконання, оцінки та стимулювання за результатами працівників і підрозділів; – оперативно-регулюючому супроводі функціонування організації

3. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях

Некомерційні установи та організації належать до невиробничої сфери і їх фінансова діяльність відмінна від діяльності комерційних підприємств. Основною особливістю цих організацій є те, що вони не виготовляють матеріальний продукт, не створюють вартість і існують за рахунок продукту створеного у матеріальному виробництві.

Розрізняють некомерційні державні та недержавні установи. Фінансування видатків державних установ здійснюється через систему бюджетного фінансування. Установи, що функціонують за рахунок коштів бюджетів різних рівнів називають бюджетними. Найбільша питома вага видатків бюджетних установ припадає на заробітну плату.

Некомерційні установи залежно від характеру фінансової діяльності поділяють на 3 групи: 1) установи бюджетного фінансування (послуги безкоштовні); 2) підрозділи бюджетних установ, що працюють на господарському розрахунку і не є відокремленими юридичними особами

(оплата послуг здійснюється на договірних засадах та у вигляді тарифів); 3) установи, що працюють на господарському розрахунку з низьким та високим рівнем доходів (оплата послуг дозволяє підприємству покривати видатки, винагороджувати своїх працівників або розвиватись).

4. Адміністративні органи управління та їх різновиди

В системі адміністративного управління розрізняють три категорії або організації служб: оперативні, допоміжні, штабні. Оперативні служби – адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, виконуючи тим самим завдання, з якими пов'язано створення цієї адміністративної установи чи служби, наприклад, поштове відділення, муніципальна бібліотека, паспортний стіл. Допоміжні служби – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. Їхня діяльність полягає в наданні іншим службам (насамперед, оперативним) допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг. Так, комплектування штатів, організація навчання службовців, забезпечення виконання рішень, що стосуються проходження служби, нарахування заробітної плати тощо, здійснюють управління, служби чи бюро кадрів. До допоміжних служб належать також фінансові та бухгалтерські служби, постачальницькі і закупівельні організації (господарські управління), юрисконсультські відділи тощо. 30 Штабні служби – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проєктів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень. Зміст діяльності працівників штабних служб складає кілька основних напрямів: – проведення досліджень і розробок, необхідних для вироблення політики організації, консультування керівників установ; – вироблення гіпотез про передбачувані напрями майбутнього розвитку як самої організації, так і зовнішніх чинників; – підготовка проєктів програм чи планів заходів; – спостереження за виконанням прийнятих рішень і програм, координація дій служб-виконавців і контроль за результатами; – підготовка заходів щодо реорганізації структури, удосконалювання методів роботи як усередині, так і поза організацією. Прикладами адміністративних установ цього типу є міністерства і відомства. Характер і особливості адміністрування визначаються відносинами адміністрації з підрозділами організації. У процесі адміністрування між адміністрацією та структурними підрозділами виникають різні типи соціальних відносин. 1. Службові відносини, які відрізняються своєю несиметричністю (одностороння залежність підлеглого від начальника, рівень і обсяг повноважень). 2.

Функціональні відносини (поради, допомога, консультації). 3. Технічні відносини (кожен повинен чітко виконувати свої функції і вимагати настільки ж чіткого виконання іншими співробітниками їх функцій, інакше неможливо досягти узгодженої та ефективної діяльності). 4. Інформаційні відносини (пов'язані з односторонніми або взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта та про зміни станів). 5. Спеціалізовані відносини (пов'язані з поділом праці в управлінні багатосторонньої конфігурації діяльності організації, тобто розподілом цілей і дій з їх досягнення). 6. Ієрархічні відносини (відносини між ланками системи, розташованими на різних сходинках управлінської драбини, при яких кожен нижчий рівень управління підпорядковується вищому рівню управління).

5. Адміністративні посади та їх ієрархія

Функції адміністративного менеджменту здійснюються тільки через діяльність менеджерів. Менеджер – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування підприємства. Це означає, що спеціаліст обіймає постійну посаду і вповноважений приймати управлінські рішення. Менеджер-адміністратор займає ключове положення у системі управління організації. Важливість ролі менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення і несе за них відповідальність перед власником майна організації. Володіючи реальною владою, менеджер-адміністратор впливає на 32 трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкта управління. Менеджер-адміністратор оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий – ще більш слабкими підлеглими. І як результат – перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом – до збитковості, а потім – банкрутства. Знаючи свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації. Менеджер є довіреною особою власника майна, він втілює його завдання (директиви) у конкретні дії

, але у той же час як лідер колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує подвійну задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку. Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна. (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.).

Тема 3. Планування в адмініструванні підприємницької та торгівельної діяльності

1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування.
2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.
3. Цільові комплексні програми.
4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.

1. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування

Планування – це: 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення; 2) процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому. Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень. 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.

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

Короткостроковий план складається для вирішення конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді, має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великою кількістю прийомів та методів.

2. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт

Існує декілька методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний. Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку наявних та необхідних ресурсів. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться шукати додаткові джерела для покриття дефіциту. Якщо ресурсів надлишок, то необхідно розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів: матеріально речових, вартісних, трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл. Нормативний метод – в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними та часовими. Третю групу методів планування складають математично-статистичні, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дозволяють за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток. Графік проведення (виконання) робіт представляє собою поетапний план виконання певного обсягу робіт, прив'язаний до строків і дат. Складання такого графіка – важливий елемент управління виробництвом, що дозволяє спланувати всі заходи, що забезпечують виконання намічених робіт якісно і у встановлені терміни. Інструкція щодо графіка виконання робіт складається з декількох етапів. Графік виконання робіт необхідно складати незалежно від виду виконуваної роботи. Етап 1. Визначити склад робіт і розрахувати терміни, необхідні на виконання кожного виду робіт з урахуванням затверджених нормативів або уніфікованої документації. Етап 2. Розрахувати термін виконання всього обсягу робіт з урахуванням термінів виконання кожного виду робіт і їх послідовності на основі існуючих технологій і методів, які використовуються при виробництві. Врахувати можливість сумісництва декількох видів робіт в одному календарному періоді. Етап 3. Для кожного етапу визначити необхідну кількість трудових ресурсів, їх кваліфікацію, склад бригад і ланок, графік їх роботи. Провести розрахунок матеріалів, необхідних для виконання робіт устаткування, провідних механізмів. Розрахувати графік поставки матеріалів і комплектуючих у відповідності з графіком виконання робіт. За наявності технологічних карт на певні процеси, зробити прив'язку до місцевих умов, щоб точніше визначити терміни. Головним завданням є забезпечення безперебійної роботи. Тільки в цьому випадку планування має

практичний сенс. Етап 4. Визначити дату початку і завершення даного об'єкта, розбити його на етапи і встановити термін виконання кожного. Для зручності контролю і можливості оперативного коригування, яке може знадобитися в ході виконання роботи за проектом, скористатись спрощеними методами планування і скласти плани-графіки на кожен етап. Їх можна скласти в декількох варіантах, щоб при зміні зовнішніх умов або виникненні форс-мажорних обставин можна було використати запасний варіант і не втрачати час на його розробку.

3. Цільові комплексні програми

Цільова комплексна програма (ЦКП) – система ув'язаних між собою за змістом, термінами, виконавцям, ресурсам заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми. У такій програмі повинні бути представлені цілі, шляхи і засоби вирішення програмної проблеми. Реалізація цільової комплексної програми вимагає погодженої участі ряду галузей, відомств і організацій. Серед вимог, яким повинна відповідати мета, висунута в ЦКП, виділяються конкретність, реальність і контрольованість.

Аналіз програм державних асигнувань здійснюється у 8 головних етапів: 1. Визначення потреби, джерела попиту на державну програму. 2. Визначення неспроможності ринку та виявлення предмета програми. 3. Визначення альтернативної програми, якою можна скористатися для розв'язання конкретних проблем, та висновок про важливість характеристик програми для передбачення її наслідків. 4. Ідентифікація ефективності альтернативної програми. 5. Ідентифікація дистрибуційних наслідків альтернативної програми. 6. Ідентифікація співвідношень рівності та ефективності. 7. Ідентифікація межі, до якої альтернативні програми досягають мети державної політики. 8. Визначення впливу політичного процесу на розробку та реалізацію державних програм.

4. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації

Планування в організації неможливе без визначення основних принципів її існування, що будуть визначати всі сторони діяльності організації. Формулюються ці принципи в місії організації. Місія організації відповідає на запитання, чим вона має на меті займатися, у чому зміст її існування, її роль і життєва філософія. Вона є базою для послідовного формування цілей, починаючи від стратегічних і закінчуючи функціями окремих структурних підрозділів.

Мета стратегічного планування – дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутись організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період. Тактичне й оперативне планування ґрунтуються на показниках стратегічного плану. Основним документом оперативно-тактичного планування є річний план – документ, що визначає напрямки діяльності організації, використання ресурсів. Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні сфери організації. Основними об'єктами прогнозування на рівні організації є: потреба в результатах діяльності; потреби організації у необхідних ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних).

Тема 4. Організація праці підлеглих та проектування робіт підприємницької та торгівельної діяльності

1. Делегування повноважень.
2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
3. Концепція проектування організації.

1. Делегування повноважень

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації. Організацію як функцію управління можна розглядати у 2-х аспектах: 1) розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці) та 2) організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці). В основі другого аспекту організації використовують делегування – передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей всієї організації. Важливим є те, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими, тому основний зміст управління являє собою дію, яка перетворює людину на керівника. Цілями делегування є: – розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити умови для вирішення стратегічних завдань управління; – підвищити дієвість нижчого рівня управління; – збільшити зацікавленість працівників.

2. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління

Структура управління має значний вплив на всі сторони управління. Вона є формою здійснення в організації функцій, ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників. У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також повноваження та відповідальність за їх виконання. Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації. Проектування – це розробка комплексу взаємодії складових формування та функціонування організації. Воно базується на застосуванні різних ієрархічних, коопераційних, процедурних, ротаційних важелів та інструментів (наприклад, структурний аналіз, організаційний реінжиніринг, об'єктне та процесне моделювання, побудова моделі адміністративного супроводу функціонування організації, моделювання взаємодії в організації). Етапи проектування організаційної структури. Проектують організаційні структури згори донизу. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання. Таким чином, послідовність дій така: Етап 1. Розділити організацію по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямам діяльності по організації стратегії. Етап 2. Встановити співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює мету команд кожного рівня управління. Етап 3. Визначити службові обов'язки як сукупність визначених завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам. В організаціях, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

3. Концепція проектування організації

Проектування організації пов'язано з прийняттям рішень, що стосуються таких елементів: 1) поділ праці та спеціалізація; 2) департаменталізація та кооперація; 3) зв'язок між відділами та координація; 4) норма керованості та контролю; 5) ієрархія організації та її ланцюговість; 6) розподіл прав і відповідальності; 7) централізація та децентралізація; 8) диференціація та інтеграція. Проектування організації можна порівняти з будівництвом «організаційного будинку». Першим елементом у цьому процесі буде рішення щодо кількості і функціональної належності «помешкань», другим – рішення про групування «помешкань» залежно від їх використання, третім – рішення про з'єднання частин «будинку», четвертим –

про розміри частин. Поділ праці та спеціалізація. Поділ праці в управлінні призводить до створення в організації нових видів робіт. В організації вся робота ділиться на окремі ділянки, у межах яких людина повинна починати і завершувати певний цикл дій, що утворить ту або іншу роботу. Роботи можуть спеціалізуватися як по функціях, так і по конкретному застосуванню цих функцій до вирішення окремих завдань

Тема 5. Мотивація працівників апарату управління в підприємницькій та торговельній діяльності

1. Форми мотивації адміністративних працівників.
2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління.
3. Побудова систем стимулювання адміністрації
4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

1. Форми мотивації адміністративних працівників

Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали. Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Виділяють адміністративну, економічну, моральну та матеріальну мотивацію. Адміністративна враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення). Економічна мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків. Суть внутрішньої (моральної) мотивації – отримати визнання інших людей, яких вони поважають, почути схвальні слова. Для задоволення власних цілей працівник прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства. Кожний прагне стати частиною чогось більшого, якщо праця дає відчуття цінності та приналежності до чогось значимого, тоді й життя людини стає більш повним і задоволеним. Система внутрішніх стимулів і мотивів працівника формує його запит на перелік благ, які він прагне отримати від роботодавця, а отже втілюється у попиті на складові соціального пакету та оплату праці відповідного рівня. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня

добробуту, матеріального стандарту життя. Сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності.

2. Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління

Основними факторами, що мотивують працівників апарату управління до праці є: 1. Матеріальне стимулювання: – заробітна плата, що включає основну та додаткову (премії, надбавки за важкі умови праці, сумісництво тощо); – бонуси – разові виплати з прибутку організації (винагорода, премія, річний, піврічний, новорічний бонуси, пов'язані зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років); – участь в акціонерному капіталі – покупка акцій організації і отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій; – участь у прибутках, формування заохочувального фонду; – плани додаткових виплат – стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них відносять подарунки від організації, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень тощо). – оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом – виділення коштів на оплату транспортних витрат; на придбання транспорту. – стипендіальні програми – виділення коштів на покриття витрат на освіту на стороні; – програми навчання – покриття витрат на організацію навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації. 2. Умовно-матеріальне стимулювання: – ощадні фонди – організація таких фондів для працівників організації з виплатою відсотка не нижче встановленого банком. Пільгові режими накопичення коштів; – організація харчування – виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, на виплату субсидій на харчування; – продаж товарів, що випускаються організацією за собівартістю; – програми медичного обслуговування – організація медичного обслуговування або укладення договорів з медичними установами; – програми житлового будівництва – виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах; – програми виховання і навчання дітей – виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного (в коледжі) виховання дітей, онуків співробітників організації; привілейовані стипендії; – гнучкі соціальні виплати – організації встановлюють певну суму на придбання необхідних пільг і послуг; – страхування життя – за рахунок коштів організації страхування життя працівника та за символічне відрахування – членів його сім'ї. Виплати за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника; – асоціації отримання кредитів – установка пільгових кредитів на будівництво житла, придбання товарів тривалого користування, послуг. 3. Нематеріальне

стимулювання: – стимулювання вільним часом – регулювання часу по зайнятості шляхом надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; шляхом організації гнучкого графіка роботи; шляхом скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці; – трудове (організаційне) стимулювання – регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою і припускає наявність творчих елементів у процесі організації; просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; творчі відрядження; – стимулювання, на основі виразу суспільного визнання. Від так управління – це насамперед робота з працівниками підприємства. Ієрархічний – розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень. Технологічний – диференціація процесу управління на операції по збиранню, переданню, зберіганню й переробці інформації. Професійний – пов'язаний з розподілом управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою. Кваліфікаційний – передбачає розподіл робіт за функціями управління й закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією, стажем роботи й особистими здібностями останніх. Посадовий – відбиває розподіл управлінських працівників в системі управління організацією за їхньою компетентністю.

3. Побудова систем стимулювання адміністрації

Стимул слід розуміти як зовнішній фактор впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів. Мотив – це суб'єктивне явище, усвідомлення вчинків. Структура мотивів трудової поведінки формується з трьох основних компонентів: а) усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливе шляхом праці; б) уявлення про блага, які людина може отримати як винагородження за працю; в) уявна побудова процесу, за якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами, що їх задовольняють. Мотивація є реакцією персоналу на управлінський вплив адміністрації підприємства, що виявляється у конкретній трудовій поведінці працівника. Основними принципами ефективної системи стимулювання є: 1. Відповідність цілей системи стимулювання цілям підприємства. 2. Врахування мотиваційних чинників. 3. Стимулювання за заслуги. 4. Комплексність. 5. Моніторинг конкурентоспроможності оплати праці. 6. Партисипативність – це один із видів управління, який заснований на участі найманих працівників в управлінні виробництвом; один із сучасних методів управління в менеджменті. Ознакою партисипативного управління на підприємстві є відносини між робітниками та керівниками засновані на партнерстві.

Партисипативне управління підвищує продуктивність праці, реалізує соціальні потреби працівника, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Партисипативне управління це ефективний спосіб використання потенціалу організації, його управління та розвитку. Основні вимоги до системи стимулювання: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, диференційованість стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливості винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей.

4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать: – зміни в структурі та якості сукупної робочої сили; – зміни у змісті праці; – зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя; – вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини. Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників. Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику: – програм гуманізації праці; – програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили; – нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо); – програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом. Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

1. Види контролю діяльності апарату управління.
2. Принципи адміністративного контролю.
3. Регулювання адміністративної діяльності.

1. Види контролю діяльності апарату управління

Контроль – це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємств підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив. Контроль є обов'язковою функцією менеджменту. Він є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою й керованою системами. Його суть полягає у спостереженнях за реалізацією планів та програм, використанні одержаної інформації для здійснення коригуючих дій. Суб'єктами контролю можуть виступати державні й відомчі органи, громадські організації, колективні й колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств. Об'єктами контролю є: місія, цілі й стратегія підприємства, виконання виробничих процесів, діяльність структурних підрозділів та окремих виконавців. Здійснення функції контролю вимагає дотримання єдності 3-х його стадій: 1) встановлення фактів; 2) їх критична оцінка; 3) пропозиція заходів щодо впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі. Основним завданням контролю є забезпечення досягнення цілей і здійснення місії підприємства.

2. Принципи адміністративного контролю

Адміністративний контроль – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і процеси що в ній відбуваються, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування. Основна мета адміністративного контролю 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. Основні принципи адміністративного контролю спираються на 4 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, що відбуваються.

3. Регулювання адміністративної діяльності

Регулювання – це система відносин, які забезпечують підтримку або зміну економічних явищ та їх зв'язків. Регулювання як явище притаманне колективній діяльності людей. Воно виникає разом із виробничою кооперацією і прогресує по мірі поглиблення функціонального поділу праці. Основним завданням процесу регулювання є усунення відхилень від заданого режиму функціонування організації. В системі здійснення функції регулювання можна виділити дві постійно взаємодіючі підсистеми: – систему саморегулювання – заснована на ініціативи працівників організації; – систему свідомого, цілеспрямованого регулювання – являє собою наслідок вираження волі керівників. При здійсненні подібної оцінки основне завдання менеджера – визначити, конструктивна або деструктивна поставлена перед організацією мета. Конструктивні (або позитивні) цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому та гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи. Деструктивні (або негативні) цілі спрямовані на розчленування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації. Для нормального функціонування системи цілеспрямованого регулювання необхідна наявність добре налагодженого зворотного зв'язку. Завдяки йому суб'єкт управління може завжди володіти повною і достовірною інформацією про хід виконання його вказівок та своєчасно вносити необхідні корективи, як у процес функціонування, так і в зміст виробничих завдань.

Змістовий модуль 2. Методи та управлінські рішення в адмініструванні підприємницької та торгівельної діяльності

Тема 7. Адміністративні методи управління підприємницької та торгівельної діяльності

1. Особливості адміністративних методів управління.
2. Організаційні методи управління.
3. Розпорядничі методи управління.
4. Дисциплінарні методи управління.
5. Природа адміністративної влади

1. Особливості адміністративних методів управління

Метод управління – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи

управління. Методи управління – це сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремого працівника з метою спонукати їх зробити визначені дії в інтересах підприємства. Методи управління підрозділяються на адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Розглянемо адміністративні методи управління. Адміністративні методи – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися у певному підприємстві і т.п. Ці методи управління відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на визначеному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Адміністративний вплив – це цілеспрямована зміна суб'єктом управління стану об'єкта. Адміністративний вплив пов'язаний з трьома типами підпорядкування: – змушене і нав'язане ззовні; – пасивне; – усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване. За допомогою адміністративних методів визначаються: – місце колективів і окремих працівників у системі виробництва і управління; – їх права, обов'язки і міра відповідальності; – способи координації їх дій і взаємозв'язків у процесі виробництва і управління

2. Організаційні методи управління

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками: напрямком впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; формою впливу; характером впливу. 1. За напрямком впливу на керований об'єкт: – методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо); 91 – методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо). 2. За способом врахування інтересів працівників: – методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули; – методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо); – методи

морального впливу – спрямовані на підвищення соціально господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо. 3. За формою впливу: – кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); – якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу: – економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях; – технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать: 1) технологічні документи; 2) конструкторські документи; – соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах; – адміністративні методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Адміністративні методи управління підрозділяються на: 1) організаційні методи; 2) розпорядницькі методи; 3) дисциплінарні методи.

Організаційні методи орієнтовані на використання у типових ситуаціях. До організаційних методів відносяться: 1) регламентування; 2) нормування; 3) інструктування.

Сутність регламентування полягає у встановленні статусу і цілей функціонування, повноважень, прав і відповідальності, правил і критеріїв оцінки діяльності об'єкта регламентування.

Нормування як метод управління використовує норми, що мають конкретне числове вираження, і нормативи, що носять загальний, типовий характер і є основою для розробки норм.

Метою інструктування є ознайомлення працівників з умовами роботи, прийнятими рішеннями, задачами, що стоять перед ними, наслідками невиконання якого-небудь завдання.

3. Розпорядницькі методи управління

Розпорядницькі методи застосовуються при необхідності втрутитися у процес виробництва і управління для усунення існуючих відхилень або для реалізації можливостей, що представилися. До відомих способів розпорядницького впливу варто віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання. Форми здійснення розпорядницьких методів управління: 1. Наказ – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих

завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження. Це найбільш категорична форма розпорядничого впливу. Наказ зобов'язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлений термін, а його невиконання спричиняє відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: констатація ситуації або події, заходи для усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділені ресурси для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання. 2. Розпорядження – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня). Це другий основний вид розпорядничого впливу. Воно є обов'язковим для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язкове для виконання перерахованими в ньому 94 підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає в тому, що воно не охоплює усі функції підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

3. Постанова приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією і громадськими організаціями. 4. Вказівка здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління. Є локальним видом впливу і найчастіше спрямована на оперативне регулювання управлінського процесу в короткий термін і для обмеженого числа співробітників. Якщо вказівки даються в усній формі, то вони мають потребу у чіткому контролі виконання або повинні бути основою високої довіри в схемі відносин “керівник-підлеглий”. 5. Наставляння – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого. У випадку відмови підлеглого повторна спроба недоцільна, тому що призведе до втрати авторитету керівника.

4. Дисциплінарні методи управління

В якості методів, спрямованих на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада. Дисциплінарний вплив регламентується КЗПП і застосовується у випадку невиконання працівником своїх функціональних обов'язків. Право на його здійснення має тільки керівник, що виступає в ролі роботодавця. Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються у випадку порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником. Для залучення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов: – невиконання або неналежне виконання

трудових (службових) обов'язків; – протиправні дії або бездіяльність працівника; – порушення правових норм із вини працівника. Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговані у встановленому законом порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

5. Природа адміністративної влади

В основі керівництва людьми знаходиться вплив, тобто психологічний (емоційний або розумовий) вплив, який здійснюється на них з метою зміни поведінки. Потенційна або реальна можливість впливу на навколишніх називається владою. Підпорядкування владі означає, що суб'єкт узгоджує свою поведінку з вимогами її носія безвідносно до власної думки. Влада є соціальним відношенням, що характеризується: 1) асиметричністю (один суб'єкт чимось перевершує інший); 2) постійним прагненням до зміни існуючого балансу – співвідношення сил взаємозалежних суб'єктів, коли один з них використовує її рівно стільки, скільки необхідно для виконання своїх функцій, не викликаючи у інших суб'єктів почуття протесту; 3) цілеспрямованістю (здійснюється заради чогось); 4) опорою на визначені ресурси; 5) наявністю специфічного механізму реалізації; 6) можливістю опору і непокори; 7) неповним охопленням усіх сфер підприємства; 8) залежністю необхідного обсягу від характеру розв'язуваних задач. Влада реалізується в управлінні як сукупність повноважень, компетентності і лідерства.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень в підприємницькій та торгівельній діяльності

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації.

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
Прийняття рішення – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймає участь персонал управління конкретної організації. Мета управлінського рішення міститься у забезпеченні координуючої дії на систему управління, яка виконує управлінські задачі персоналу по досягненню цілей організації. Управлінське

рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту. Управлінське рішення є початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника. Проблема – це складне питання або комплекс споріднених питань, розв'язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв'язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів. Основними причинами виникнення проблем є наступні: – недосконалі принципи діяльності організації; – помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника; – порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини; – непередбачувані обставини. До управлінського рішення пред'являють ряд загальних вимог: 1. Всебічна обґрунтованість. Означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки інформації. 2. Своєчасність. Передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. 3. Повнота змісту. Передбачає, що прийняте рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку. 4. Повноважність. Означає суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових задач розвитку.

2. Класифікація управлінських рішень

Різноманітність управлінських рішень на підприємстві є доволі значною, тому існує класифікація управлінських рішень, що уможливорює їх швидше прийняття, адже більшість управлінських рішень є систематичними та схожими за їхніми спільними ознаками.

1. За суб'єктом прийняття: – одноосібні (приймаються однією особою); – колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників). 2. За особливістю розв'язуваних завдань: – програмовані

(передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій); – непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка). 3. За рівнем прийняття: – рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління); – рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень); – рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління). 4. За сферою охоплення: – загальні рішення (стосуються всієї організації); – часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів). 5. За тривалістю дії: – короткотермінові (реалізуються протягом року для біжучої роботи організації); – середньо-термінові (реалізуються протягом 1–5 років); – довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років). 6. За способом обґрунтування: – інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття); – раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес):

– аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив); – логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді). – імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем); – інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез). 7. За ступенем складності: – складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем). За частотою повторення - випадкові - періодично повторювані - не періодично повторювані За ступенем складності - складні - середньої складності - прості За цілеспрямованістю - стратегічні - тактичні - оперативні За характером - економічні - соціально-психологічні - адміністративні - технологічні тощо За наслідками впливу - негативні - нейтральні - позитивні За особливістю вирішуваних завдань - програмовані - непрограмовані За способом обґрунтування - інтуїтивні - раціональні: - аналітичні - логічні - імпульсивні - інертні За тривалістю дії - короткотермінові – середньо-термінові - довготермінові За рівнем централізації - централізовані - децентралізовані За суб'єктом прийняття - одноосібні - колективні За ступенем новизни - інноваційні - стандартні За рівнем прийняття - рішення на вищому рівні управління - рішення на середньому рівні управління - рішення на низовому рівні управління За сферою охоплення - загальні - часткові – середньої складності (вимагають комплексного розгляду); – прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття). 8. За рівнем централізації: – централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на

вищому рівні управління); – децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей); – комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень). 9. За цілеспрямованістю: – стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо); – тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів); – оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин). 10. За частотою повторення: – випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації); – періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети); – неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень). 11. За ступенем новизни: – інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства); – стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій). 12. За характером: – економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації); – соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації); – адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами); – технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо. 13. За наслідками впливу: – негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками); – нейтральні (не мають сили управлінського впливу); – позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих).

3. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації

Для керівника прийняття рішень не самоціль, а основне вирішення окремої управлінської проблеми. Процес прийняття рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованого на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні. Процес прийняття рішення складається з трьох стадій: підготовка, прийняття, реалізація рішення. На стадії підготовки рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макрорівні, який включає пошук, збір та обробку економічної інформації, формується проблема для виконання рішення. Необхідність прийняття управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. На стадії прийняття рішення ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і

найкращого варіанту. Керівнику перед розглядом вирішення проблеми необхідно визначити показники, по яким буде проводитись їх порівняння і вибір найкращого варіанту. Ці показники стають критеріями вибору. На стадіях реалізації рішення здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

Тема 9. Сучасні технології адміністративного управління в підприємницькій та торгівельній діяльності

1. Види офісних технологій
2. Організація робочого місця та робота з документами в організації
3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні
4. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації

1. Види офісних технологій

Офіс – це місце, де відбувається служба та ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією з метою пошуку оптимальних управлінських рішень. Офісні технології – інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони являють собою сукупність комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією. Об'єктом офісної технології є вид інформаційних ресурсів, що використовуються при реалізації завдань, робіт, процедур і операцій інформаційного обслуговування управлінської діяльності. Володіння офісними технологіями необхідне менеджерам і виконавцям різного рівня. У сучасному офісі можна виділити кілька видів офісних технологій.

Програмне забезпечення можна поділити на дві групи відповідно з двома складовими діловодства: – програмні продукти для автоматизації документування, тобто 113 автоматизація процесів складання, оформлення і виготовлення документів; – програмні продукти для автоматизації процесів роботи з документами і інформацією, що в них міститься.

2. Організація робочого місця та робота з документами в організації

Робоче місце співробітника адміністрації являє собою відокремлену частину приміщення організації, оснащену відповідно з характером виконуваних функцій необхідними засобами праці. Рациональна організація робочого місця співробітника і керівника передбачає: – підбір необхідних

засобів праці; – раціональне їх розміщення; – забезпечення умов праці, що сприяють підтримці працездатності працівника і виключають нанесення шкоди його здоров'ю. До засобів праці співробітників апарату управління відносяться різні технічні засоби. Умови праці керівника визначаються головним чином: – площею приміщення; – санітарними умовами; – нормою освітленості; – температурою приміщення; – рівнем вологості; – рівнем шуму; – дизайном і кольоровою гамою приміщення.

Існує 3 основних види планування й оформлення офісу: 1) класичний офіс – це офіс закритого (кабінетного) типу. Його використання передбачає класичну схему планування, що створює атмосферу усамітненості та спокою. Але в ньому неможлива колективна робота, ускладнено спілкування співробітників, і простір використовується менш ефективно. Таке рішення підходить для невеликих компаній, розділених на відділи, які досить мало контактують між собою; 2) відкритий офіс – у такому офісі більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями – шафами, стелажми і столами. Такому офісу притаманні командний дух, відсутність приватності і високий темп роботи. Відкритий офіс підходить для організацій, що динамічно розвиваються, а також для великих компаній; 3) комбінований офіс – у такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізольовані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Комбінований офіс розвиває дух колективізму, гарантує усамітненість співробітників, створює комфортність і ясність просторової організації.

3. Поняття, види та роль інформаційних технологій в управлінні

Інформаційна технологія – 1) це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; 2) обчислювальна техніка і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їхні практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми. Інформаційні технології в управлінні – це комплекс методів переробки розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління. Мета інформаційної технології – виробництво інформації для її аналізу людиною і прийняття на його основі рішення з виконання якої-небудь дії. Інструментами інформаційних технологій є: текстові процесори; видавничі системи; електронні таблиці; системи управління базами даних; електронні

календарі; інформаційні системи функціонального призначення та інші інструменти.

Автоматизована система управління – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного та економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців та оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації. Вона складається з таких складових: – апарату управління; – техніко-економічної інформації; – методів і засобів обробки цієї інформації.

4. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації

До споживачів управлінської інформації відносяться: – усі менеджери, які приймають рішення; – усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих; – усі працівники апарату управління; – зовнішні органи, що мають право на одержання інформації; – засновники і власники акцій організації. Внутрішня інформація представляється, як правило, у формі регулярних звітів. У залежності від звітного періоду це можуть бути: – щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення; – щотижневі звіти (аналіз виконаних робіт, контроль і аналіз планів і проектів); – щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проекти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти; – щоквартальні, піврічні і річні звіти (рахунок доходів і витрат, балансовий звіт, джерела і використання фондів, результати роботи структурних підрозділів). Ступінь деталізації і форма представлення інформації залежать від адресата (споживача). Вимоги до обсягу інформації розробляються відповідно до змісту виконуваної роботи і рівня управління: чим вище посада, тим більш узагальненою повинна бути інформація, що надходить. Варто дотримуватися принципу знати тільки необхідне: незалежно від становища співробітника в організації, він повинен одержувати тільки ту інформацію, яка йому необхідна для виконання своїх обов'язків.

Тема 10. Електронна комерція та її вплив на бізнес

1. Види електронної комерції: B2B, B2C, C2C, C2B.
2. Технології електронної комерції
3. Вплив електронної комерції на традиційний бізнес
4. Безпека та конфіденційність в електронній комерції

1. Види електронної комерції

Електронна комерція охоплює різні моделі взаємодії між учасниками ринку. Основні види включають:

- B2B (Business to Business): продаж товарів і послуг між підприємствами. Цей сегмент часто має великі обсяги угод і тривалі контракти.

- B2C (Business to Consumer): продаж безпосередньо споживачам. Це найбільш поширена форма електронної комерції, що включає онлайн-магазини та платформи.

- C2C (Consumer to Consumer): угоди між споживачами, часто через платформи, такі як аукціони або онлайн-ринкові місця.

- C2B (Consumer to Business): моделі, де споживачі пропонують свої продукти або послуги бізнесу, наприклад, фрілансери.

2. Технології електронної комерції

Сучасні технології відіграють ключову роль у розвитку електронної комерції. Вони включають:

- Платформи для онлайн-продажів (наприклад, Shopify, WooCommerce).
- Мобільні додатки, які дозволяють здійснювати покупки через смартфони.
- Системи електронних платежів (PayPal, Stripe), які забезпечують безпечні та зручні транзакції.

Платформи для онлайн-продажів: Системи управління контентом (CMS), такі як Shopify, WooCommerce, Magento, дозволяють підприємствам створювати та управляти своїми онлайн-магазинами. Вони забезпечують інтеграцію з платіжними системами, управління запасами та аналітику.

Мобільні додатки: Зростання використання смартфонів призвело до популяризації мобільних додатків для покупок. Додатки дозволяють користувачам зручно переглядати товари, отримувати персоналізовані рекомендації та здійснювати покупки в один клік.

Системи електронних платежів: Платежі через Інтернет стали більш безпечними завдяки технологіям, таким як шифрування даних і токенизація. Платіжні системи, такі як PayPal, Stripe і Square, дозволяють бізнесу приймати платежі з різних джерел і знижують ризики шахрайства.

3. Вплив електронної комерції на традиційний бізнес

Електронна комерція змінює традиційні бізнес-моделі. Компанії змушені адаптуватися до нових умов, розвивати онлайн-продажі, покращувати обслуговування клієнтів та використовувати цифрові маркетингові стратегії. Це може призвести до зменшення витрат на оренду приміщень та персонал. Традиційні компанії змушені адаптувати свої моделі бізнесу до нових умов ринку. Це може включати відкриття онлайн-магазинів, використання соціальних мереж для просування товарів і послуг, а також впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів. Електронна комерція також може призвести до зниження витрат на фізичні магазини та утримання персоналу. Багато компаній переходять на модель "все в одному", де вони поєднують онлайн-продажі з фізичними точками для забезпечення кращого досвіду для споживачів.

4. Безпека та конфіденційність в електронній комерції

Зростання електронної комерції супроводжується новими ризиками. Питання безпеки даних стають критично важливими. Бізнеси повинні впроваджувати захисні заходи, такі як шифрування даних, двофакторна аутентифікація та регулярні перевірки систем безпеки для захисту інформації клієнтів.

Тема 11. Управління змінами та опором змін в підприємстві та торгівлі

1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації.
2. Організаційна культура та управління змінами.
3. Сутність опору змінам, його причини та види.
4. Підходи до управління опором змін

1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації

Традиційна модель життєвого циклу виду економічної діяльності, використовувана більшістю дослідників, припускає чотири стадії розвитку, такі як знов виниклий вид, вид, що росте, зрілий вид і вид при занепаді, або кризи

Грейнер Л. запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних один від одного моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку в наступну проходить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду

Іцхак Адізес – відомий сучасний учений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. Адізесом розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Модель Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму. Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.

Модель Адізеса визначає низку небезпек, які чекають підприємства при розвитку, але не дає відповіді на запитання: до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути. Адізес І. виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть. Основні завдання, які повинні бути вирішені, – це стабілізація грошових потоків і діяльності в організації. Основні конфлікти між співробітниками підприємства пов'язані з відсутністю правил, стабільності і досвіду, який можна було б враховувати при ухваленні рішень. Адізес стверджує, що в ефективній організації представлено усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна.

Розглядаючи кожну з цих управлінських функцій Адізес І. наводить такі пояснення. Організація повинна бути ефективною – функція Р. Що це означає?

Організація ефективна тоді, коли вона робить те, для чого була створена. Будь-яка організація має мету, заради якої вона існує

Модель Адізеса РАЕІ показує яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства. Сучасний український учений-практик Тарасенко В. розробив оригінальну концепцію «64 стратегем», яку пропонується застосовувати для визначення поточного стратегічного потенціалу підприємства і вибору можливих варіантів стратегічних змін. Обґрунтування поточного стратегічного потенціалу згідно цієї концепції залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться сектор, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Згідно концепції «64 стратегем» від того, в якому актуальному стані (тобто на якій стадії життєвого циклу) знаходиться в окремий момент підприємство з урахуванням таких компонентів, як: лідерська група; внутрішнє середовище; зовнішнє середовище.

Еволюція кожного з цих трьох компонентів простежуються у розрізі таких 4-х етапів розвитку або стадій життєвого циклу, як: народження; розвиток; стабілізація; деградація.

Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем має свою кількісну оцінку. Загальна оцінка потенціалу стратегем розраховується як добуток стратегічного потенціалу кожного елементу: лідерської групи, внутрішнього середовища і зовнішнього середовища

Близькими стратегемами називаються такі стратегічні стани, у яких потенціал кожного з тих, що входять в стратегему стратегічних станів дорівнює потенціалу описуваної стратегемі або на одиницю відрізняється від неї у більшу або меншу сторону.

Майбутніми стратегемами називаються такі близькі стратегемі, у яких еволюційний стан хоча б одного компоненту стратегемі є на етап вищим, ніж стан відповідного компоненту актуальної стратегемі.

2.Організаційна культура та управління змінами

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формують відносини і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Організаційна культура має низку специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації: традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього

підприємства.

Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінується дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний, раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому переважна більшість організацій відходять від цього типу культури.

У структурі культури організації можна виокремити три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку: рівень поверхневої (символьної) культури, смисловий рівень («цінність»), рівень цінностей світосприйняття. До рівня символічної культури належать манера поведінки групи, її мова, правила, технологія, продуктивність, знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі. Смисловий рівень має місію. Світосприйнятні цінності є «догматом віри».

Культура, орієнтована на результат (новелістична), характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями у ній є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – основа подібних організацій, яка їх об'єднує.

Управління організаційною культурою – це процес, який забезпечує її формування, підтримування і при необхідності зміни у ній.

Корпоративна етика – це культура поведінки співробітників компаній, їхні переконання, традиції, рівень взаємовідносин між керівниками середньої ланки (менеджерами) та робітниками, між компанією, її клієнтами (споживачами) і партнерами, державою та суспільством.

3. Сутність опору змінам, його причини та види

Під опором змінами розуміються вчинки працівників, направлені на дискредитацію, затримку або протидію в здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії.

Види опору змінам: опір персоналу (рівень перший); опір системи (організаційний рівень).

Різновиди організаційного опору змінам: опір передачі повноважень; інертність складних організаційних систем; опір змінам, який визначений консультантами ззовні.

Причини опору змінам за О'Шонессі

Високі витрати, які пов'язано із знищенням старого. Вигода від функціонування нової системи повинна окупити витрати, які виникають при переході до неї

Чим більше змін відбувається в організаційній структурі, тим більший опір їм. Це відбувається тому, що значні організаційні зміни призводять до зміни функцій виконавців, їхніх прав та обов'язків

Висока інтегрована система може з великою ефективністю забезпечувати умови поточної діяльності, проте чинитиме опір змінам, направленим на її знищення

Чим більші зміни щодо окремого працівника, тим більший опір вони зустрічають (щодо гарантованої роботи, пристосування до нових умов, соціальних відносин)

4. Підходи до управління опором змін

Способи подолання опору змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо потрібно охопити велику кількість співробітників
залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації в ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін

<i>Заходи</i>	<i>Передумови застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації й обліку індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також значних витрат, що може призвести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Опір груп керівників підприємства, що можуть втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може бути відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може мати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати за ними	Опір відносний швидко ліквідовується, не вимагаючи значних витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру осіб, які мають до цього відношення
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій зменшує опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійке невдоволення щодо ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проекту

Тема 12. Правове регулювання підприємницької та торгівельної діяльності

1. Основи правового регулювання підприємництва
2. Контракти у підприємницькій діяльності
3. Споживче право та захист прав споживачів
4. Міжнародне торгове право

1. Основи правового регулювання підприємництва

Правове регулювання підприємництва включає закони та нормативно-правові акти, що визначають правила ведення бізнесу. Це охоплює ліцензування, реєстрацію компаній, податкове законодавство та інші вимоги, які повинні дотримуватися підприємці для легальної діяльності. Підприємці повинні знати про юридичні форми бізнесу (наприклад, ТОВ, ПП) та їх особливості, включаючи відповідальність власників і податкові зобов'язання.

2. Контракти у підприємницькій діяльності

Контракти є основою бізнес-взаємодії. Вони можуть бути різних видів: купівлі-продажу, оренди, підяду тощо. Важливо знати умови укладення та виконання контрактів, включаючи права та обов'язки сторін, терміни виконання та наслідки за порушення умов. Контракти є основою будь-якої бізнес-взаємодії. Вони повинні бути чітко сформульованими і містити всі необхідні умови: предмет угоди, права та обов'язки сторін, терміни виконання та відповідальність за порушення умов. Важливо також дотримуватись вимог щодо укладення контрактів (наприклад, письмова форма для певних угод) і знати про можливість оскарження угод у разі їх недійсності.

3. Споживче право та захист прав споживачів

Споживче право регулює відносини між споживачами та підприємствами. Законодавство передбачає захист прав споживачів, включаючи право на якісний товар, право на повернення товару та компенсацію за збитки. Підприємства зобов'язані дотримуватись цих норм і забезпечувати належний рівень обслуговування. —Споживче право охоплює закони, що регулюють відносини між споживачами та підприємствами. Основні принципи включають право на інформацію про товар або послугу, право на безпечний товар і право на повернення товару. Підприємства зобов'язані дотримуватись цих норм і забезпечувати належний рівень обслуговування клієнтів. Невиконання цих вимог може призвести до штрафів і втрати репутації.

4. Міжнародне торгове право

Міжнародне торгове право охоплює угоди та норми, які регулюють міжнародну торгівлю. Це включає правила Світової організації торгівлі (СОТ), угоди про вільну торгівлю та інші міжнародні договори. Вони впливають на національне законодавство і визначають умови для ведення бізнесу на

міжнародному рівні. Міжнародне торгове право регулює відносини між країнами у сфері торгівлі. Основними документами є угоди СОТ, які визначають правила міжнародної торгівлі та знижують бар'єри для експорту та імпорту. Компанії повинні знати про митні правила, тарифні ставки та інші вимоги при веденні міжнародного бізнесу. Це включає також знання про міжнародні стандарти якості продукції та сертифікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Economic, social and legal aspects of enterprise management context of the political and economic crisis. Scientific editors Monika Dobska, Ryszard Kamiński, PTE: Poznan, 2022, 452 p.
2. Kryzys jako determinanta innowacji gospodarczych. Redakcja naukowa R. Kamiński Poznań: PTE, 2020. 268 s.
3. Przedsiębiorstwo, godpodarka i społeczeństwo e kręgu zainteresowania ekonomistów. Red. Naukowa R. Kamiński. Poznań: PTE, 2020. 298 s.
4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako przedmiot sprawozdawczości niefinansowej w świetle regulacji prawnych i doświadczeń praktycznych w Polsce i na Ukrainies. Red. Naukowa R. Kamiński. Poznań: PTE, 2020. 362 s.
5. Бізнес-адміністрування : магістерський курс : Підручник / За ред. Д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенко та к.е.н., доц. І.М. Сотник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2023. 896 с.
6. Войтко С. В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / Київ : КПІ ім Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
7. Економіка підприємства : підручник / за заг. Ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон, опт. Диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.
8. Влада і лідерство.
<http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5282>.
9. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку: монографія / під загальною редакцією д.е.н. Макаренко І.О. Суми, Сумському державному університеті. 2020. 325 с.
[Http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76332](http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76332)
10. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
11. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. Монографія / за ред. Проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. К.: Кафедра, 2020. 404 с.
12. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи : навч. Посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с. 1

електрон. Опт. Диск (CD-ROM). Об'єм даних 5,9 Мб.
<https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/11184>.

13. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

14. Шиян Н.І. Ділове адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків: ХНАУ, 2021. 187 с.

A31

Адміністрування підприємницької та торгівельної діяльності : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. І. М. Кравчук. Луцьк: ЛНТУ, 2025. 50 с.

Видання містить конспект лекцій з курсу дисципліни «Адміністрування підприємницької та торгівельної діяльності», перелік літератури для підготовки студентів до занять. Призначене для здобувачів освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання

Комп'ютерний набір
Редактор

І.М. Кравчук
І.М. Кравчук

Підп. до друку _____ 2025 р.
Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. . Тираж 50 прим. Зам. _____

Відділ іміджу та промоцій
Луцького національного технічного університету
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75

ДЛЯ НОТАТОК