

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Застосування методів адміністративного управління в організації
ПРАТ «Запоріжавтотранс»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Application of Administrative Management Methods in the Organization of
Zaporizhavltrans PJSC

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-1мо,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування

Д.О. Журавльова
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
к.н.держ. упр. О.А. Онищенко
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н. Ю.І. Полусмяк
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Журавльовій Діані Олександрівні

1. Тема роботи Застосування методів адміністративного управління в організації ПРАТ «Запоріжавтотранс»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ. упр. Онищенко О.А.

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи методів адміністративного управління сучасними підприємствами: 1.1 Поняття та зміст адміністративних методів управління; 1.2 Стратегії ефективного адміністративного менеджменту; 1.3 Принципи організації адміністративного управління на підприємствах. Розділ 2. Оцінка і аналіз системи адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Характеристика методу адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс». Розділ 3. Підвищення ефективності ПРАТ «Запоріжавтотранс» за рахунок впровадження методів адміністративного управління – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо запровадження методів адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»; 3.2 Переваги впровадження сильних стратегій адміністративного управління.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

Д.О. Журавльова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

О.А. Онищенко

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Застосування методів адміністративного управління в організації ПРАТ «Запоріжжятранс» : 60 сторінок, 5 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження обумовлена важливою роллю, яку відіграє адміністративне управління для бізнесу в сучасних умовах, а також високі результати ефективності підприємств, які впроваджують сьогодні адміністративні методи управління.

Метою роботи є підвищення ефективності підприємства ПРАТ «Запоріжжятранс» за рахунок впровадження методів адміністративного управління.

Об'єктом даного дослідження є підприємство ПРАТ «Запоріжжятранс».

Предметом дослідження є система методів адміністративного управління.

Інформаційну базу роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

У роботі проаналізовано теоретичні основи адміністративних методів управління підприємствами; надано організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ПРАТ «Запоріжжятранс», виявлено існуючу систему методів управління; запропоновані адміністративні методи управління, які підвищують ефективність діяльності організації; розроблений алгоритм організації процесу адміністративного управління на досліджуваному підприємстві.

ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АДМІНІСТРАТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ,
ЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification work: «Application of Administrative Management Methods in the Organization of Zaporizhavltrans PJSC»: 60 pages, 5 tables, 1 figure. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic is due to the important role played by administrative management for business in modern conditions, as well as the high efficiency results of enterprises that implement administrative management methods today.

The purpose of the work is to increase the efficiency of Zaporizhavltrans PJSC by implementing administrative management methods.

The object of this research is the enterprise Zaporizhavltrans.

The subject of research is the system of administrative management methods.

The information base of the work consists of scientific works of domestic and foreign scientists, businessmen, specialists in the field of management, personnel management, financial analysis, and entrepreneurship.

The paper analyzes the theoretical foundations of administrative methods of enterprise management; the organizational and economic characteristics of the trade enterprise Zaporizhavltrans PJSC were provided, the existing system of management methods was revealed; proposed administrative management methods that will increase the efficiency of the organization; an algorithm for organizing the administrative management process at the researched enterprise was developed.

ORGANIZATION, EFFICIENCY, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT,
METHODS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, CENTRALIZED AND
DECENTRALIZED MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПРАТ – приватне акціонерне товариство;

POSDCORB – (від англ.) – аббревіатура теорії адміністративного управління автора Людвіга Гуліка, яка означає поєднання принципів: планування; організація; кадрове забезпечення; управління; координація; звітність; бюджетування;

SMART-технологія – технологія постановки цілей в менеджменті, згідно якої, цілі повинні бути: конкретними, вимірними, досяжними, актуальними і обмеженими у часі;

CEO – адміністративна посада головного виконавчого директора на сучасному підприємстві.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	12
1.1 Поняття та зміст адміністративних методів управління	12
1.2 Стратегії ефективного адміністративного менеджменту	16
1.3 Принципи організації адміністративного управління на підприємствах	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства	36
2.2 Характеристика методу адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»	41
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС» ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	45
3.1 Пропозиції щодо запровадження методів адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»	45
3.2 Переваги впровадження сильних стратегій адміністративного управління	48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Процес організації управлінської діяльності компаній та організацій у сучасних умовах вимагає нових підходів до її реалізації, що зумовлено постійними соціально-економічними змінами, що відбуваються в суспільстві.

В умовах поглиблення системної кризи в Україні вітчизняні підприємства стрімко втрачають конкурентоспроможність через ігнорування окремих принципів організації управління процесами, недостатнє врахування впливу різних факторів на централізацію та децентралізацію управління підприємствами, що має безпосередній зв'язок із застосуванням методів адміністративного управління підприємствами.

Сучасний конкурентний ринок вимагає, щоб компанії не тільки добре позиціонували себе у своєму сегменті, але й мали гарне адміністративне управління, яке викликає довіру. Це означає, що недостатньо виконувати задовільну роботу; ця робота має бути методичною та мати результат на відмінно.

Реальність полягає в тому, що немає готової формули, яку могли б використовувати всі організації, тому що потрібно вносити корективи з урахуванням різних реалій і потреб кожної з них. Коли досягнуто рівноваги, і всі націлені на досягнення однієї мети, можна отримати чудові результати.

Актуальність теми дослідження обумовлюється важливою роллю, яку відіграє адміністративне управління для бізнесу в сучасних умовах політичної та економічної кризи, а також воєнного стану, та високі результати ефективності підприємств, які впроваджують сьогодні методи адміністративного управління.

Вважаємо, що в умовах війни, вітчизняним підприємствам доцільно переходити на застосування більш жорстких та централізованих методів управління, чому й присвячена дана робота.

Адміністративне управління є ключовим для забезпечення безперебійної роботи бізнесу, і тому адміністративні керівники повинні мати широке розуміння всіх етапів процесу управління. Жодна стратегія не робить адміністративне управління повним. Ефективне адміністративне управління вимагає впровадження кількох стратегій, які базуються на місії, баченні та цілях окремої організації.

Організації все частіше виявляються в умовах, коли зміни стають постійними факторами, і самі зміни стають все більш масштабними та непередбачуваними, що тягнуть за собою далекосяжні наслідки. Усе це розставляє принципово нові акценти у методах управління сучасними підприємствами.

Застосування ефективних методів управління організаціями загалом та методів управління персоналом зокрема, забезпечення сталого розвитку підприємств у складному динамічному та нестійкому середовищі стає однією з найважливіших проблем сучасної економіки. А за сьогоднішніх умов політичної та економічної кризи, а також воєнних дій на території України, питання формування якісної системи управління на вітчизняних підприємствах набувають ще більшої актуальності.

Теоретичне трактування сутності, виділення складових та встановлення наступності організації процесу адміністративного управління в організаціях досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: О. Бутиліна, В.Рульєв, С.Гуткевич, О. Мостянська, Г. Харченко, О. Галушак та М. Галушак, Ф.Гаврилов, Л.Гордієнко, О.Григунцов, П.Круш, А.Кузьмін, С.Юсупова, Е.Феррейра, А.Еразмус, Д.Груневальд, Г.Бріско, П.Гібсон-Оджерс та ін.

Проте, систематизації принципів процесу організації управлінської діяльності та видів адміністративних повноважень, питанням департаменталізації та централізації управлінської роботи у більшості

досліджень приділено незначну увагу. Усе це свідчить про важливість теми, що й обумовило вибір напрямку дослідження.

Метою даної роботи є підвищення ефективності підприємства ПРАТ «Запоріжжавтотранс» за рахунок впровадження методів адміністративного управління в організації.

Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

- 1) проаналізувати теоретичні основи методів адміністративного управління в організації;
- 2) надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ПРАТ «Запоріжжавтотранс», виявити існуючу систему методів управління;
- 3) запропонувати методи адміністративного управління, які підвищують ефективність діяльності організації;
- 4) розробити алгоритм організації процесу адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжжавтотранс».

Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство ПРАТ «Запоріжжавтотранс».

Предметом дослідження є система методів адміністративного управління.

Методологічною основою дипломної роботи є системний підхід до вивчення та дослідження поняття та змісту методів адміністративного управління. Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень сучасних засобів підвищення ефективності підприємств за рахунок впровадження методів адміністративного управління в організації, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з впровадження методів адміністративного управління на сучасному підприємстві можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ПРАТ «Запоріжавтотранс».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1 Поняття та зміст адміністративних методів управління

Працюючи з кадрами, підприємці-початківці часто використовують адміністративні методи управління. При цьому, вони припускають принцип єдиноначальності і вимагають від співробітників жорсткої дисципліни, що за певних умов дозволяє досягти організованості та суворого виконання всіх завдань за інструкцією. У поєднанні з грамотним стратегічним управлінням компанією, це може стати основою побудови успішного бізнесу.

Щоб пояснити, що мається під терміном адміністративних методів управління, важливо з'ясувати, скільки методів управління існує в адміністративному менеджменті і чим вони відрізняються.

Так, виділяють:

- адміністративні (базуються на використанні «батога і пряника»);
- економічні (матеріальні заохочення);
- соціально-психологічні (передбачають вплив на співробітників через інструменти психології) [4].

Адміністративні методи ще називають організаційно-розпорядчими, оскільки вони базуються на розпорядженнях начальства та точних інструкціях щодо того, що можна і чого не можна робити на робочому місці. Робота з використанням таких методів будується на владі керівництва та потребує відповідальності з боку співробітників [1].

Звідси особливості, якими характеризуються адміністративні методи управління. Робота виконується у примусовому порядку: накази, інструкції, які потрібно виконувати. Заохочування до дій чи стимулювання тут не

вітаються. Обов'язковість виконання розпоряджень керівництва. За невиконання настає дисциплінарна відповідальність, застосовуються заходи про стягнення. Обмеження свободи вибору виконавця: ініціативність не вітається. Навпаки, є чіткий план дій, затверджений начальством, якого потрібно дотримуватися. У ньому перераховуються та описуються завдання, правила їх виконання, терміни, обмеження тощо. Різна міра жорсткості форм проявів методів: можливі як інструкції, так і накази.

Ще одна характерна особливість полягає у міцному зв'язку керівництва та підлеглих, в яких найчастіше передбачаються адресні директиви.

Розглянемо види адміністративних методів управління [6]:

Група організаційно-стабілізуючих методів. Дозволяють створити міцну основу для спільної роботи людей у компанії, встановити довгострокові зв'язки між співробітниками та підрозділами у рамках посадових інструкцій.

Для формування зв'язків використовуються: організаційна структура, регламентування (закріплення функцій і робіт за кожним співробітником), нормування (визначення норм виконання робіт), інструктування, контроль, нагляд.

Група розпорядчих методів. Служать для оперативного управління спільною працею фахівців та підрозділів. Припускають укладання договорів, наказів, розпоряджень тощо.

Група дисциплінарних методів. Забезпечують стабільність встановлених зв'язків та відносин, допомагають підтримувати почуття обов'язку, відповідальність співробітників. Реалізуються через встановлені правила поведінки на підприємствах, системи контролю, розроблення заохочувальних заходів та заходів покарання.

Оскільки адміністративні методи управління передбачають підпорядкування персоналу, то й виправданими вони є тоді, коли треба

змусити колектив діяти за інструкцією, щоб досягти мети бізнесу. Наприклад, якщо:

- співробітниками виконуються стандартні операції строго за регламентом (найчастіше це зустрічається у кол-центрах або в бухгалтеріях);
- працюють низькокваліфіковані кадри, яким чіткі інструкції дозволяють уникати помилок;
- потрібно швидко налагодити робочий процес (все-таки розробка систем заохочень у рамках економічних методів, а також інструментів впливу в рамках соціально-психологічних потребує більше часу);
- керівництво не довіряє працівникам.

Таким чином, основне завдання адміністративних методів управління в менеджменті полягає в тому, щоб узгодити та координувати дії підлеглих, тобто домогтися дисциплінованості та порядку.

Для того, щоб в повній мірі розібратися з поняттями адміністративного управління та його методів, необхідно відповісти на питання, що таке адміністрування?

Адміністрування, яке також називають діловим адмініструванням, або бізнес-адмініструванням – це управління та застосування процесів офісу, підприємства чи організації.

Це передбачає ефективну та результативну організацію людей, інформації та інших ресурсів для досягнення цілей організації.

Інформація є ключовою для бізнес-операцій, а люди є ресурсами, які використовують інформацію для підвищення цінності організації. Це означає, що компаніям буде важко без певного типу адміністративного управління.

Управління адміністрацією стало важливою функцією для кожної успішної організації та відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи бізнесу.

Адміністративне управління – це процес управління інформацією через людей. Зазвичай це включає в себе зберігання та розповсюдження інформації особам в організації. Велика кількість ролей у бізнесі вимагає певного елемента адміністративного управління. Будь-хто, хто бере участь у плануванні, координації, керівництві чи контролі за бізнесом, може вважатися адміністративним менеджером [10].

Адміністративні менеджери контролюють допоміжні операції організації. Вони забезпечують ефективний потік інформації та ефективне використання ресурсів у всьому бізнесі.

Сильні адміністративні менеджери організовані та орієнтовані на деталі та мають хороші аналітичні навички для виконання повсякденних операцій. Вони цінують точку зору тих, від кого очікується, що вони часто керуватимуть складними системами.

Зважаючи на швидкість змін у бізнесі, адміністративним менеджерам важливо бути в курсі подій у бізнесі та офісному середовищі.

Адміністративні менеджери, як правило, працюють із великою кількістю людей і можуть очолювати команди, де діє ефективно управління людьми. Професіонал на цій посаді може надавати підтримку всій компанії або, в організаціях з декількома адміністративними керівниками, кожен може відповідати за окремий підрозділ або відділ організації. Щоденна підтримка може включати роботу з працівниками початкового рівня до вищого керівництва, а також прямі зв'язки з клієнтами та постачальниками.

Адміністративний менеджер також може додати цінності організації, поставивши під сумнів ефективність встановлених процедур. Це важлива позиція для виявлення застарілих практик і розробки процесів постійного вдосконалення для організації.

Залежно від організації, адміністративні керівники можуть виконувати різні обов'язки, наприклад: бізнес планування; управління проектами; фінанси; розробка бюджетів; виконання дослідження зниження витрат;

обробка дебіторської/кредиторської заборгованості; людські ресурси; набір і навчання співробітників; обробка заробітної плати; звітування про результати діяльності співробітників; управління офісом та приміщеннями; канцелярські завдання; написання договорів; використання систем баз даних.

1.2 Стратегії ефективного адміністративного менеджменту

Управління бізнесом чи організацією – це складна та трудомістка робота. Щоб адміністрація компанії досягла успіху, вона повинна мати стратегії, специфічні для конкретного роботодавця та місця роботи.

В цьому розділі дипломної роботи ми розглядаємо різні теорії адміністративного управління, навички, необхідні для ефективного управління, і переваги, які може мати ефективне адміністративне управління.

Термін «адміністративне управління» стосується ведення та підтримки бізнесу чи організації. Основна мета адміністративного менеджменту – створити формальну структуру, яка сприятиме успіху конкретного бізнесу чи організації. Працівники адміністративного управління створюють ієрархію повноважень, визначають свої ключові функції, розподіляють різні сфери відповідальності та розподіляють роботу між відділами компанії [5].

Існують різні теорії адміністративного менеджменту.

Концепція того, як виглядає ефективне адміністративне управління, розвивалася з часом у міру створення та застосування різних теорій. Ось деякі з найвідоміших теорій ефективного адміністративного менеджменту [9]:

1. Принципи адміністративного менеджменту Файоля. Анрі Файоль був теоретиком, який запропонував 14 принципів адміністративного управління на основі свого досвіду роботи інженером і директором гірничодобувної компанії в 1800-х роках. 14 принципів Файоля вважаються

однією з найбільш ранніх теорій адміністративного менеджменту. Ці принципи включають:

- Розподіл роботи: рівномірний розподіл завдань між співробітниками.
- Повноваження: вирішувати, як функціонує ланцюг командування в організації.
- Дисципліна: встановлення політики щодо дотримання стандартів поведінки.
- Єдність командування: вибір однієї особи або команди для виконання виконавчої влади.
- Єдність напрямку: підтримання єдиних цілей і бачення.
- Підпорядкування особистих інтересів: жертвування особистими потребами заради блага організації.
- Порядок: передача очікувань та інструкцій.
- Справедливість: надання пріоритету чесному та справедливому поводженню та угодам.
- Стабільність персоналу: підтримка довгострокових відносин між працівником і роботодавцем.
- Ініціатива: використання будь-якої можливості та діяльність з почуттям терміновості.

2. Теорія адміністративного менеджменту Джеймса Д. Муні. Джеймс Д. Муні був інженером і керівником компанії. Сьогодні вважається одним з перших лідерів у теорії менеджменту. Він визначив три ключові принципи, які роблять організації відмінними соціальними утвореннями. До них належать: координація, ієрархія, функціональна диференціація.

Спираючись на цю основу, Муні разом з Аланом Рейлі розробили системну теорію організації, яка приписувала кожному принципу процес і ефект. Його робота вважається критичною у розвитку теорії адміністративного управління.

3. Лютер Гулік і теорія POSDCORB. Лютер Гулік, американський політолог, був фахівцем з державного управління. Він створив аббревіатуру «POSDCORB», яка означає: планування, організація, кадрове забезпечення, координація, звітність, бюджетування.

Він вважав, що організації можуть досягти більшого успіху в управлінні проектами, якщо підходити до них, використовуючи ці вісім елементів. Теорія Гуліка заснована на 14 принципах Файоля (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Принципи адміністративного управління за Анрі Файолем:

Назва	Зміст
1) Поділ праці	<p>Метою є покращення кількості та якості праці за тих же зусиль. Для цього потрібно скоротити кількість цілей, на які витрачаються сили та увага. Це безпосередньо пов'язано з професією, спеціалізацією. Наприклад, раніше одній людині доводилося робити весь процес виробництва від виготовлення деталей до складання всього механізму самому, але з поділом праці кожен повинен був займатися лише своєю деталлю чи брати участь у складанні сумісних зусиль.</p> <p>Принцип активно застосовується в організації виробництва та в менеджменті. Поділ праці застосовується і у торгівлі до певної межі, до якої він діє прибуток.</p> <p>Дуже важливим є поділ розумової та фізичної праці. Як писав Пітер Друкер, під час роботи фізичному працівнику потрібно поставити запитання «що робиш?», а розумовому «у чому сенс? суть?» Хоч і багато хто працює руками і на ногах, але й люди, які працюють головою, теж мають місце бути. Адже всі наукові відкриття та досягнення у світі не можна було б досягти без освіти та без підготовки, тобто без розумової (сидячої праці).</p> <p>Гідними є представники обох типів професій. Є навіть такі цитати «Всі професії потрібні, всі професії важливі», «Будь-яка праця у пошані».</p> <p>Так само має місце бути змішана праця, яка поєднує в собі елементи розумової та фізичної праці.</p>
2) Повноваження та відповідальність	<p>Повноваження – це право керувати ресурсами фірми, а також спрямовувати співробітників на виконання їхніх завдань.</p> <p>Відповідальність має на увазі своєчасне безпомилкове і точне виконання поставлених завдань.</p> <p>Повноваження є інструментом влади. Під владою розуміється право віддавати накази. Влада безпосередньо пов'язана з відповідальністю. Де є повноваження, виникає й відповідальність.</p>

Продовження таблиці 1.1

3) Дисципліна	Дисципліна передбачає чітке виконання завдань поставлених роботодавцем працівнику, в тому числі й послуг. Якщо працівник порушує дисципліну, йому можуть зробити зауваження чи догану, а також оштрафувати.
4) Єдиноначальність (Єдність розпорядження)	Працівник має підпорядковуватися безпосередньо своєму керівнику. Також він має шанувати авторитет керівника. Виконуючи завдання кількох керівників, є шанс про щось забути чи не встигнути.
5) Єдність напрямку (дирекції)	Один начальник та один план для сукупності дій, що йдуть до однієї мети. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом та мати одного керівника.
6) Підпорядкованість особистих (індивідуальних) інтересів загальним	Індивідуальні інтереси працівника ніколи не повинні переважати над спільними інтересами групи і мають бути спрямовані на інтереси компанії.
7) Винагорода персоналу, тобто оплата послуг	Вона має бути гідною та задовольняти як роботодавця, так і працівника. Зарплата дуже мотивує на успіх. Дас сильний стимул для якісного та своєчасного виконання обов'язків. Служить сильним мотиватором як працівників, так їхніх начальників.
8) Централізація	У компанії всі повинні дійти певної відповідності між централізацією та децентралізацією, яка коливається від його розмірів та конкретних умов роботи. Проблема централізації та децентралізації полягає у пошуку заходу, який позитивно впливає на загальну продуктивність.
9.) Скалярний ланцюг (ієрархія)	Скалярний ланцюг (ієрархія) – це низка керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими. Скалярний ланцюг (ієрархія) визначає підпорядкування працівників. Ієрархічна система управління є необхідною, але якщо вона завдає шкоди інтересам компанії, її необхідно вдосконалити.
10) Порядок	У кожного працівника є робоче місце, забезпечене всім необхідним. Для цього потрібно, щоб начальник знав потреби своїх підлеглих та індивідуальні особливості кожного.
11) Справедливість	Справедливість – це поєднання доброти та правосуддя. Працівник, який відчуває справедливе ставлення до себе, відчуває відданість до фірми і намагається працювати з повною віддачею.
12) Стабільність робочого місця для персоналу	Для компанії важливішими є ті співробітники, які тримаються за свої місця. Плинність кадрів є слабким місцем компанії. Багато компаній мають багато робітників, які пропрацювали там майже все життя.
13) Ініціатива	Ініціатива – це розробка плану та успішна його реалізація. Як писав Д. Мак-Грегор у своїй теорії людей X та Y, ініціатива властива людям Y, яких потрібно іноді зупиняти. А людей X навпаки підштовхувати, щоб вони виявляли ініціативу.
14) Корпоративний дух	Сила компанії у гармонії («єднанні») всіх працівників. Корпоративний дух допомагає вирішувати проблеми та економить кошти.

Адміністратор – це особа, яка керує діяльністю своєї команди або співробітників і бере на себе відповідальність за досягнення цілей конкретної організації або бізнесу.

До ключових адміністративного менеджменту навичок належать [11]:

1. Технічні навички. У сьогоdnішньому бізнес-середовищі домінують технології. Успішний адміністратор повинен розуміти відповідні технології для свого конкретного сегмента та володіти ними. Це означає, що адміністратор повинен розуміти технологію та знати, як використовувати та застосовувати її в межах своєї дисципліни.

2. Людські навички. Технічні навички пов'язані з роботою, з речами або програмами, але людські навички пов'язані з роботою з людьми. Ця навичка охоплює те, як адміністратор взаємодіє зі своїми підлеглими, колегами та начальниками. Ефективний адміністратор повинен мати навички, щоб розуміти людей, з якими він працює, бути сприйнятливим до їхніх точок зору та сприйняття, розуміти їхні очікування та визначати їхні сильні та слабкі сторони. Людські навички також включають здатність добре спілкуватися, розуміти потреби та почуття людей, з якими він працює або ким керує, і бути чутливими до них.

3. Концептуальні навички. Це здатність бачити організацію та знати, як працює кожна частина та як вона пов'язана з іншими функціями. Це допомагає адміністратору стежити за належною координацією, оскільки в більшості випадків правильна робота одного процесу залежить від інших процесів.

Крім того, концептуальні навички дозволяють адміністратору краще зрозуміти особливості галузі, економічні та ринкові сили, які впливають на сегмент діяльності підприємства, а також роль, яку політичні та соціальні сили можуть відігравати в успіху чи невдачах організації.

Важливим питанням в плані застосування методів адміністративного управління відіграють стратегії ефективного адміністративного менеджменту.

Деякі ключові стратегії ефективного адміністративного управління включають [22]:

1. Бюджетний контроль та управління витратами. Це критично важливо для безперебійної роботи будь-якої організації. Успішний адміністративний керівник повинен мати стратегію управління бюджетом, управління ризиками та звітування про будь-які відхилення. Підстратегія бюджетного контролю також включатиме реалізацію стратегій зменшення витрат, таких як автоматизація, усунення витрат і моніторинг продуктивності.

2. Контроль та управління змінами. Керувати змінами завжди складно, не лише на рівні команди, а й на функціональному рівні. Потрібна адміністративна стратегія для управління процесом змін, для оцінки цих змін, бюджету на них, впровадження та забезпечення їх прийняття в різних відділах організації.

3. Делегування. Це основна необхідність для адміністративної частини будь-якої бізнес-операції. Для того, щоб бізнес працював ефективно, необхідно розподілити обов'язки в команді. Крім того, також доцільно визначити рівні повноважень, щоб завдання виконувалися вчасно тими, хто має для цього найкращу кваліфікацію.

4. Постановка цілей. Це стратегія всієї компанії, але, в першу чергу, вона потребує участі саме всієї адміністрації. Повинна бути стратегія, яка окреслює чіткий план дій для співробітників і визначає конкретні цілі. Більшість організацій дотримуються методології SMART для встановлення цілей: конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі.

5. Розвиток лідерства. Ефективне адміністративне управління включає стратегію просування лідерів зсередини, і це вимагатиме розвитку

здібностей існуючих членів команди та відточування їхніх навичок. Розвиток лідерства тісно пов'язаний з плануванням наступності, і обидва вони дуже важливі для будь-якої організації.

6. Управління продуктивністю. Огляд ефективності відіграє важливу роль у будь-якій організації. Ефективна стратегія адміністративного управління передбачатиме заходи, які забезпечують зворотний зв'язок і вказівки для членів команди, щоб кожен знав про їхню цінність і орієнтувався на досягнення тих самих цілей.

7. Управління проблемами. Кожен бізнес, великий чи малий, стикається з проблемами та невдачами. Адміністративне керівництво часто бере на себе відповідальність за виявлення цих проблем, дослідження причин проблем і пропонування рішень для вирішення не лише самої проблеми, але й наслідків, які вона спричинила.

8. Встановлення стандартів. Організація зазвичай функціонує за принципом надання цінності своїм зацікавленим сторонам. Для цього має бути набір стандартів, щоб гарантувати, що продукти та/або послуги організації відповідають вимогам і прийнятним стандартам. Дотримання цих стандартів має бути одним із найвищих пріоритетів компанії.

9. Командоутворення. Якщо підприємство хоче досягти успіху, воно повинно зробити це, використовуючи своїх людей. Для цього необхідно впроваджувати стратегії командоутворення, щоб команда організації залишалася мотивованою. Заходи з формування команди також важливі для розвитку командних стосунків і лояльності до компанії.

10. Прозорість. Однією з функцій адміністративного менеджменту є надання точної інформації працівникам і громадськості. Усі звіти мають бути відвертими, і не повинно бути жодних практик, які вимагали б приховувати щось від членів основної команди чи клієнтів.

1.3 Принципи організації адміністративного управління на підприємствах

Організацію можна визначити як завдання управління, яке стосується організації діяльності та ресурсів організації шляхом розподілу обов'язків, відповідальності та повноважень між людьми та відділами, а також визначення стосунків між ними для сприяння співпраці та забезпечення систематичного виконання роботи і досягнення поставлених цілей найбільш ефективним способом [39].

Іншими словами, це означає – заздалегідь вирішити, як, ким та за допомогою яких засобів і протягом якого практичного періоду часу має бути виконана робота, щоб вона могла виконуватися найбільш ефективним способом.

Таким чином, мета організації полягає в тому, щоб :

- розділити роботу на конкретні завдання та відділи;
- призначати завдання та обов'язки, пов'язані з окремими роботами;
- координувати різноманітні організаційні завдання;
- групувати робочі місця в одиниці;
- встановлювати стосунки між окремими особами, групами та відділами;
- встановити офіційні лінії влади;
- розподілити організаційні ресурси.

Звичайним способом зображення організації на підприємстві є організаційна схема.

Організаційна схема – це структурна основа, яка дає огляд діяльності організації, функціональних сфер, головних і підпорядкованих підрозділів, а також формальних ліній повноважень, відповідальності та зв'язку, а також різних рівнів управління.

Процес організації базується на певних принципах. Для розробки організаційної структури також застосовуються певні принципи. Досвід показує, що якщо застосовувати ці принципи, незалежно від розміру організації, результатом буде ефективна організація [40].

Найважливішими принципами є: підпорядкованість, відповідальність, єдиноначальність, підзвітність, делегування, відомство, спеціалізація, координація та інші.

Ланцюг командування – це безперервна лінія повноважень, яка простягається від вищих організаційних рівнів до найнижчих і визначає, хто кому підпорядковується. Він відображає, до кого підлеглий звернеться, коли виникне проблема, і перед ким підлеглий несе відповідальність.

Система командування повинна розглядатися разом з трьома іншими поняттями: повноваження, відповідальність і єдиноначальність.

Повноваження стосуються прав, властивих керівній посаді, вказувати людям, що робити, і очікувати від них цього. Як керівник, адміністративний менеджер буде нести відповідальність за досягнення цілей відділу та повноваження виконувати роботу.

Головний виконавчий директор (CEO) несе відповідальність за результати всієї організації, і він/вона делегує повноваження за ланцюгом командування керівникам нижчого рівня, які відповідають за досягнення операційних цілей.

При цьому, важливо розуміти, що авторитет не слід плутати з владою. На відміну від влади, авторитет не пов'язаний з певною посадою, а пов'язаний з певними впливами, такими як винагорода, примус і знання суб'єкта.

Повноваження керівника впливають із більш високої посади, яку він/вона займає в організації, а також із більшої відповідальності та більш складних завдань, які супроводжують таку посаду. Різні рівні повноважень включають наступне:

– інформувати владу: співробітники повідомляють своєму керівнику про можливі альтернативні дії. Керівник має повноваження приймати рішення.

– рекомендувати повноваження: співробітники перераховують альтернативні рішення/дії, аналізують їх і рекомендують одну дію. Однак працівники не можуть виконувати рекомендацію без схвалення керівника. Керівник може вимагати іншої альтернативи, якщо він/вона не погоджується з рекомендацією. Комітети часто отримують повноваження рекомендувати.

– повноваження звітувати: працівники можуть вільно обирати курс дій і здійснювати його. Однак після цього співробітники повинні доповісти про вжиті дії керівнику.

– повна влада: працівники можуть вільно приймати рішення та діяти без відома керівника. Однак, навіть маючи повні повноваження, багато людей звертаються за порадою до свого керівника.

В організації існують різні види повноважень: лінійні повноваження, повноваження штабу, функціональні повноваження та інші.

Лінійні повноваження – це відповідальність за прийняття рішень і видачу наказів за ланкою командування. Лінійні керівники несуть основну відповідальність за досягнення цілей організації, а персонал надає їм послуги, щоб допомогти їм.

Повноваження персоналу – це відповідальність за консультування та допомогу іншим підлеглим. Усі основні види діяльності в організації зазвичай здійснюють лінійні відділи, але деякі організації також включають допоміжні види діяльності, які називаються відділами персоналу. Наприклад, адміністративний керівник може призначити секретаря, який буде допомагати йому/їй. Секретар матиме штатні повноваження щодо консультування адміністративного керівника з деяких питань, але він/вона не матиме лінійних повноважень щодо всіх інших підлеглих в адміністративному відділі.

Основна роль персоналу – консультувати та допомагати, але трапляються ситуації, коли вони можуть віддавати накази лінійним підлеглим.

Функціональні повноваження – це право штабних підлеглих віддавати накази лінійним підлеглим у встановлених зонах відповідальності. Наприклад, наявність фінансового менеджера щодо фінансових справ в адміністративному відділі буде обов'язковим для виконання.

Головна відмінність між централізованою та децентралізованою владою полягає в тому, хто приймає важливі рішення в організації. При централізованих повноваженнях вище керівництво приймає важливі рішення, а при децентралізованих повноваженнях – важливі рішення приймають керівники середнього та першого рівня. Коли повноваження надаються, створюється відповідальність. Відповідальність – це зобов'язання підлеглого досягати мети шляхом виконання поставлених завдань. Прийняття завдання породжує зобов'язання щодо виконання та відповідальність. Однак коли керівник ділить відповідальність з підлеглими, це не означає, що він відмовляється від відповідальності.

Керівник все ще повинен нести відповідальність за наступні обов'язки:

- знати, що відбувається і як це впливає на робоче середовище чи цілі;
- бути в курсі важливих рішень;
- відстежувати хід проектів (або його відсутність);
- гарантувати, що «зірвані» проекти повертаються в русло;
- задавати напрямок діяльності підлеглих;
- приймати рішення, які не можуть приймати підлегли;
- переконатися, що підлегли виконують розпорядження.

Наступним принципом організації процесу є єдиноначальність, згідно з якою підлеглий повинен підкорятися тільки одному керівнику. Без єдності командування суперечливі вимоги та пріоритети кількох керівників можуть створити проблеми.

Підзвітність як один із принципів організації процесу полягає в оцінці того, наскільки підлеглі виконують свої обов'язки. Усі члени організації повинні періодично проходити оцінку та нести відповідальність за досягнення своїх цілей.

Ефективна організація діяльності на підприємствах можлива за умови встановлення оптимального діапазону управління (кількості підлеглих, над якими керівник може здійснювати ефективний, безпосередній контроль).

Проте існують обмеження щодо повноважень окремого керівника, які залежать від його/її індивідуальної здатності керувати та підтримувати владу. Подібним чином, відповідна діяльність і навички, які вимагаються від відповідного підлеглого, є вирішальними.

Таким чином, обсяг управління разом зі ступенем децентралізації повноважень є вирішальним у багатьох відношеннях щодо створення ефективної організаційної структури.

На визначення оптимального стилю управління впливає ряд факторів. До першої групи належать фактори, пов'язані з виконуваною роботою:

- схожість роботи;
- наявність територіальної віддаленості;
- складність роботи;
- важливість роботи;
- чіткість делегування прав і обов'язків;
- чіткість у постановці цілей;
- об'єктивність у вимірюванні результатів;
- новизна задач.

Друга група факторів пов'язана з тими, ким керують і хто керує:

- рівень компетентності підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника;
- мотивація працівників;
- рівень потреби в особистому контакті з підлеглими;

– межі некерівної роботи керівника та потреби в контактах з іншими людьми та організаційними підрозділами.

Інша група факторів, пов'язаних з організацією:

- стабільність (частота змін) в організації;
- інтенсивність взаємодії окремих підрозділів і підлеглих;
- ієрархічний рівень організації;
- тип виробництва;
- географічне розташування підприємства.

Переваги та недоліки вузького та широкого діапазону управління наведено в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки вузького та широкого діапазону управління в організації

	Переваги	Недоліки
Вузька сфера управління	<ul style="list-style-type: none"> – легко контролювати роботу підлеглих; – менше підлеглих може означати, що керівник краще знайомий з кожною особою; – контроль якості роботи та зворотного зв'язку. 	<ul style="list-style-type: none"> – чим більше рівнів управління, тим триваліші та дорожчі зв'язки; – повільніше прийняття рішень через вертикальні шари; – ізоляція вищого керівництва; – зменшення автономії співробітників.
Широкий діапазон управління	<ul style="list-style-type: none"> – менша кількість рівнів управління означає підвищення ефективності та зниження витрат; – збільшення автономії підлеглих призводить до більш швидкого прийняття рішень; – більша організаційна гнучкість; – вищий рівень задоволеності роботою завдяки повноваженням співробітників. 	<ul style="list-style-type: none"> – труднощі з контролем підлеглих; – можлива відсутність знайомства через велику кількість підлеглих; – часто менеджери не можуть забезпечити необхідне лідерство чи підтримку; – відсутність координації чи синхронізації

Делегування як один із принципів організації процесу – це процес розподілу відповідальності та повноважень для досягнення цілей.

Важливо зазначити, що якщо завдання доручено підлеглому без необхідних повноважень та/або відповідальності, делегування не відбулося.

Керівник, який делегує завдання, залишається відповідальним за виконання делегованого завдання. Це означає, що менеджери не можуть бути повністю відірвані від своїх завдань.

Менеджери делегують завдання своїм підлеглим, щоб вони мали більше часу, щоб зосередитися на управлінні своїми підлеглими. Таким чином, менш важливі завдання делегуються, що дає менеджеру час для виконання більш важливих завдань управління.

Завдяки процесу делегування підлеглим надається можливість саморозвиватися та набувати більше досвіду. Делегування дозволяє керівникам оптимально використовувати навички своїх підлеглих і доповнювати власні здібності. У більшості випадків менеджери не наважуються довірити свої завдання комусь іншому. Вони бояться, що при цьому втратять частину свого авторитету та поваги. Менеджери повинні розуміти, що, делегуючи завдання, вони залучають підлеглих до своєї діяльності, і, отже, застосовують підхід до управління за участю підлеглих.

Наступним принципом організації процесу є департаменталізація, яка включає логічне групування видів діяльності в організації, які відбуваються одночасно та системно.

Усі джерела, необхідні для певної діяльності, згруповані в одному відділі. Таким чином, різні відділи, створені шляхом департаменталізації, представляють організаційну структуру підприємства, як вона часто відображається на організаційній діаграмі.

Ці групи формуються вертикально та горизонтально в ієрархічній структурі, де люди нагорі контролюють людей внизу. Кількість ієрархічних

рівнів буде залежати від розміру організації, типу організації та характеру її діяльності.

Департаменталізація зазвичай базується на: функції; продукті або послугі; місцезнаходженні та клієнті. Функціональна департаменталізація дуже поширена. Діяльність, яка належить до певної організаційної функції, групується разом.

Департаменталізація за продуктом або послугою відбувається у випадку, коли відділи формуються відповідно до продукту або послуги, що надаються організацією. Усі види діяльності, пов'язані з продуктом чи послугою, згруповані у виробничих підрозділах. Іншими словами, усі спеціалісти, пов'язані з продуктом чи послугою, групуються разом у цьому конкретному відділі. Організації, які мають більше однієї лінії продуктів або послуг, часто використовують цей план, наприклад банки та фінансові установи.

Розподіл на відділи, відповідно до місця розташування, є логічною структурою для організації, яка виробляє та продає свою продукцію в різних географічних зонах. Ця структура дозволяє керівництву регіону приймати власні рішення та вносити адаптації відповідно до місцевого ділового середовища.

Департаменталізація за клієнтом має місце, коли організація зосереджується на певному сегменті ринку чи групі споживачів або, у випадку промислової продукції, коли організація постачає свою продукцію лише одному або невеликій групі клієнтів.

Спеціалізація як принцип організації процесу полягає в розподілі завдань на менші, більш значущі одиниці для досягнення мети організації. У спеціалізації діяльність розподіляється між підлеглими відповідно до характеру діяльності та частин завдання таким чином, щоб окремий підлеглий міг виконувати більш-менш схожі завдання та максимально використовувати та розвивати свої навички.

Координація – це процес досягнення єдності дій між взаємозалежними видами діяльності. Координація потрібна, коли дві або більше взаємозалежних особи, групи або відділи повинні працювати разом для досягнення спільної мети. В організаціях організування зазвичай створює спеціалізовані та диференційовані посади, наприклад менеджери з виробництва та з продажу. Десь на лінії робота цих людей повинна бути скоординована.

Департаменталізація завжди породжує потребу в координації, але деякі види департаменталізації створюють потребу в більшій координації, ніж інші.

Функціональна департаменталізація має тенденцію до створення департаментів, які є дуже взаємозалежними та які значною мірою залежать від когось, щоб забезпечити координацію роботи.

З іншого боку, координація, як правило, простіша з підрозділами відділів. Кожен підрозділ має власні дослідницькі, виробничі та торгові підрозділи. У такій організації кожним підрозділом можна керувати більш-менш як автономним підприємством.

Централізація означає, що вся адміністративна діяльність виконується в одному місці, наприклад централізована програма управління записами. Одна особа в організації відповідає за програму, а записи різних функціональних областей зберігаються в одному центральному місці.

Централізацію та децентралізацію можна тлумачити трьома різними способами:

– географічна централізація або децентралізація стосується організації, яка зосереджує свій бізнес в одному приміщенні або розподіляє свій бізнес у кількох місцях. Географічна централізація відбувається в організаціях, які ведуть свій бізнес в одному приміщенні, тоді як географічна децентралізація відбувається, коли організація веде свій бізнес у двох або більше приміщеннях.

– функціональна централізація та децентралізація передбачає, що подібна діяльність або функції організації здійснюються в одному підрозділі або розподіляються. Наприклад, функціональна централізація – це коли організація має окремий адміністративний підрозділ, який займається всіма питаннями адміністративної функції. Коли кожен підрозділ займається своїми власними адміністративними питаннями, це називається функціональною децентралізацією.

– третє значення централізації та децентралізації є особливо важливим для менеджерів та регулює збереження або делегування повноважень прийняття рішень. Це стосується рівня, на якому відбувається прийняття рішень.

Централізація повноважень відбувається, коли кілька вищих осіб в організації мають повноваження приймати всі важливі рішення. Децентралізація повноважень відбувається, коли керівники нижчих рівнів отримують відносно велику кількість повноважень, щоб мати можливість приймати рішення.

Фактором, який визначає, чи повинна організація бути централізованою чи децентралізованою щодо повноважень, є ступінь, до якої прийняття рішень зберігається за вищим керівництвом або делегується нижчим рівням.

Ступінь централізації чи децентралізації залежатиме від того, що застосовується в кожній організації:

- неоднорідність/однорідність потреби в інформації (як того вимагають різні функції);
- фізико-географічне розташування організації та її різних підрозділів;
- бажаність спеціалізації праці та поділу праці.

Кілька факторів можуть вплинути на рішення керівництва щодо централізації чи децентралізації:

– Вартість рішення – вартість є найважливішим фактором у визначенні ступеня централізації. Як правило, чим дорожче це обходиться організації, тим більша ймовірність, що вище керівництво прийме рішення.

– Уніфікованість політики – менеджери, які цінують послідовність, віддають перевагу централізації влади. Ці менеджери можуть захотіти запевнити клієнтів, що до всіх ставляться однаково з точки зору якості, ціни, кредиту, доставки та обслуговування. Єдині правила мають певні переваги для відділів обліку витрат, виробництва та фінансів.

– Організаційна культура – в організаціях, де стиль управління є автократичним, прийняття рішень буде централізованим. В організаціях, де стиль управління передбачає участь, відповідальність і повноваження будуть децентралізованими.

– Наявність менеджерів – багато організацій наполегливо працюють, щоб забезпечити належну кількість компетентних менеджерів і співробітників, що є абсолютною необхідністю для децентралізації. Такі організації вважають, що практичний досвід є найкращим дощем для розвитку управлінського потенціалу. Вони готові дозволити працівникам робити помилки, пов'язані з низькими витратами.

– Механізми контролю – встановлення ефективного процесу контролю є необхідною умовою ефективного делегування.

– Вплив середовища – зовнішні фактори (державні регуляторні органи та податкова політика) впливають на ступінь централізації в організації. Закони та урядові постанови щодо годин, заробітної плати та працевлаштування меншин ускладнюють децентралізацію повноважень найму в організації.

Централізація адміністративної діяльності має кілька основних переваг і недоліків (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки централізації управлінської діяльності

Переваги централізації	Недоліки централізації
<ul style="list-style-type: none"> – рішення приймає особа, яка знайома з управлінською роботою; – особи, які приймають рішення на найвищому рівні адміністративного управління, мають, як правило, великий досвід; – виключається дублювання роботи; – надаються можливості для підвищення кваліфікації менеджерів. 	<ul style="list-style-type: none"> – рішення приймає людина, яка погано знайома з конкретною проблемою; – особи, які приймають рішення на вищому адміністративному рівні, рідко спілкуються з виконавцями; – довгі лінії зв'язку призводять до значних витрат часу на обмін інформацією; – керівники нижчого рівня адміністративного менеджменту майже усунені від прийняття рішень.

Децентралізація адміністративної діяльності має декілька основних переваг і недоліків (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки децентралізації адміністративної діяльності

Переваги децентралізації	Недоліки децентралізації
<ul style="list-style-type: none"> – рішення приймаються швидко; – зменшується обсяг роботи з управління; – підвищується активність керівників середньої та нижчої ланки у прийнятті рішень; – відсутня необхідність розробки детальних планів. 	<ul style="list-style-type: none"> – виносяться рішення щодо неповної інформації; – інколи затьмарений ініціативний розум керівника; – звужується коло інтересів і масштаб мислення середнього та нижчого рівня; – уніфікація правил і процедур, що перешкоджає організаційним процесам.

Процес організації адміністративного управління складається з наступних етапів:

- визначення мети, постановка цілей;
- групування цілей для визначення видів діяльності;
- групування видів діяльності в підрозділах відповідно до мети діяльності підприємства;

- делегування повноважень, розподіл відповідальності та визначення кількості рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників до активної роботи для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, яка може забезпечити ефективні рішення, їх контроль і координацію;
- побудова єдиної організаційної структури, яка забезпечує внутрішню координацію всіх елементів, адаптацію до зовнішніх змін.

Таким чином, сутність організування як функції управління полягає у створенні такої мережі організаційних зв'язків, яка б забезпечувала цілісність системи управління, ефективний взаємозв'язок її складових, координацію та підпорядкованість між ними.

Стосовно адміністративного управління це означає формування структури управління, підбір персоналу, організацію його роботи тощо.

Таким чином, врахування системи принципів організації процесу, правильне визначення факторів, що впливають на централізацію і децентралізацію адміністративного управління, встановлення переваг і недоліків цього процесу сприяють ефективній організації адміністративного управління в організаціях і на підприємствах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Організація ПРАТ «Запоріжавтотранс» здійснює комерційну діяльність вже понад 25 років, зареєстрована 28.11.1997. Розмір статутного капіталу складає 969 800,00 грн. [25].

Основні види діяльності : 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 86.21 Загальна медична практика; 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення; 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Організаційна структура ПРАТ «Запоріжавтотранс» досить складна, чітко виділяються п'ять рівнів ієрархії. На підприємстві сформульовані правила та процедури, чітко розписані всі права та відповідальність кожного співробітника. Дуже сильна влада керівної ланки, і великий ступінь централізації.

Всі ці фактори дозволяють зробити висновок, що на даний момент організація ПРАТ «Запоріжавтотранс» знаходиться на стадії зрілості.

У цих умовах основними завданнями, що стоять перед організацією, є:

- забезпечення стратегічної дієздатності;
- посилення становища на ринку.

До завдань керівника підприємства входить:

- своєчасно розпочати роботу із забезпечення постачання нової продукції та надання нових послуг;
- періодично коригувати структуру управління підприємством;
- у першочерговому порядку стежити за конкурентами;
- підтримувати та зміцнювати інтелектуальний потенціал компанії.

На сьогоднішній день на підприємстві склалася оптимальна структура управління, що відповідає зовнішнім умовам. При цьому ПРАТ «Запоріжжявтотранс» можна запропонувати:

1) створити маркетинговий відділ чи хоча б залучити співробітників (у складі відділу збуту), які займатимуться питаннями дослідження ринку, формування цінової стратегії тощо.

Як варіант можливе перетворення відділу збуту у відділ маркетингу. Однак через те, що збут, а саме комплексні поставки є профільною діяльністю ПРАТ «Запоріжжявтотранс», більш доцільним є створення відділу маркетингу зі збереженням відділу збуту.

Створення відділу маркетингу викликане необхідністю виконання нових, раніше не виконуваних для підприємства (зокрема, відділом збуту) функцій, які дозволять компанії досягти додаткових конкурентних переваг. До цих функцій відносяться:

- розробка короткострокової, середньострокової та довгострокової стратегії маркетингу;
- дослідження споживчих властивостей та виробленої продукції та вимог, що пред'являються до неї покупцями;
- дослідження факторів, що визначають структуру та динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, кон'юнктури ринку;
- вивчення попиту на продукцію підприємства та розробка короткострокових, середньострокових та довгострокових прогнозів потреби у продукції;
- формування продуктової політики;

- формування цінової політики;
- формування політики просування;
- формування політики розподілу;
- організація реклами та стимулювання збуту продукції (дана функція зараз виконується відділом збуту, проте найбільш перспективним бачиться варіант покладання її на маркетинговий відділ).

2) перерозподілити обов'язки з кадрів.

В даний час функції з прийому та звільнення кадрів, а також щодо організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників підзвітних комерційному директору відділів по суті займається сам комерційний директор шляхом погодження з начальником відповідного підрозділу.

Найбільш доцільним буде організація невеликого відділу кадрів, що складається з 2-3 осіб, в обов'язки яких входить обробка заявок від претендентів на робочі місця, направлення кандидатів у той чи інший відділ на співбесіду з його начальником, організація діяльності на залучення додаткових працівників на вимогу начальників підрозділів зі схваленням комерційного директора, допомога в організації та проведенні атестації працівників, організація додаткового навчання та перепідготовки працівників підприємства.

Створення відділу кадрів дозволить зняти з комерційного директора коло обов'язків цього напрямку та дозволить підвищити ефективність робіт, які зазвичай покладаються на кадрові служби. З іншого боку, цей відділ взяв би він обов'язки кадрової служби виробничого підрозділу.

Підприємство ПРАТ «Запоріжжавтотранс» є приватним акціонерним товариством та управляється генеральним директором. У безпосередньому підпорядкуванні у нього перебувають керівники підрозділів (рис.2.1.):

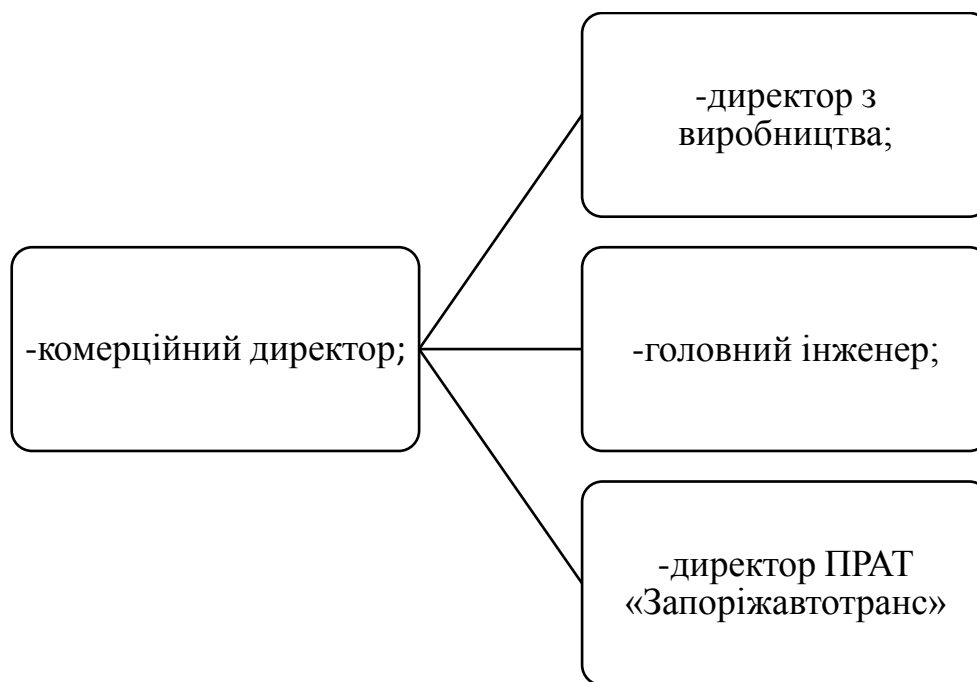


Рисунок 2.1. – Організаційна структура керівної ланки ПРАТ «Запоріжжавтотранс»

Кожен із цих керівників має у своєму підпорядкуванні ряд заступників і відповідає за свій напрямок. Інакше кажучи, для підприємства відбувається угруповання робіт навколо ресурсів.

Таким чином, ПРАТ «Запоріжжавтотранс» є організацією з лінійно-функціональною схемою взаємодії підрозділів. Ця схема сьогодні є прийнятною, оскільки забезпечує досить високий рівень ефективності робіт з основних видів діяльності.

Переваги:

- ділова та професійна спеціалізація сприяє досягненню високої ефективності діяльності;
- висока координація у функціональних галузях;
- процес виробництва перебуває під повним контролем.

Недоліки:

- надто довгий ланцюг команд від керівника до конкретного виконавця;

- висока ймовірність того, що менеджери, які відповідають за свої напрямки, приділятимуть увагу лише своїм підрозділам;
- у міру зростання підприємства функціональні підрозділи здатні втратити свою гнучкість.

Основні показники підприємницької діяльності ПРАТ «Запоріжжавтотранс» зображені у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Показники підприємницької діяльності ПРАТ «Запоріжжавтотранс»

Стаття, млн. грн.	2018	2019	2020	2021	2022
Актив					
Нематеріальні активи	150	300	750	1000	750
Основні засоби	100	200	500	700	600
Виробничі запаси	110	220	550	700	500
Готова продукція	120	240	600	700	550
Рахунки в банках	50	100	250	400	200
Баланс	530	1060	2650	3500	2600
Пасив					
Пайовий капітал	200	500	1200	1500	1700
Непокритий збиток	110	150	400	700	800
Довгострокові зобов'язання	110	150	500	700	900
Додатковий капітал	110	260	550	600	900
Баланс	530	1060	2650	3500	4300

Виходячи з таблиці 3.1, можна зробити висновок, що фінансовий баланс ПРАТ «Запоріжавтотранс» за період 2018-2021 років збільшився майже у 8 раз. Це свідчить про те, що господарча діяльність підприємства рухалася у правильному напрямку, та ТОП-менеджмент створював всі необхідні умови для економічного зростання.

Натомість, результати комерційної діяльності за 2022 рік впали до рівня показників 2019-2020 років, що, на нашу думку, пов'язано, у першу чергу з воєнними діями на території України та відповідними соціально-політичними та економічними наслідками.

Таблиця 3.1 також показує нам прямо пропорційну залежність доходів та витрат ПРАТ «Запоріжавтотранс». Збільшення доходів підприємства є причиною збільшення витрат. Але підприємству необхідно враховувати ключовий факт: відсоток збільшення доходів повинен бути більший, ніж відсоток збільшення витрат. За рахунок даного правила чистий прибуток підприємства буде постійно зростати.

2.2 Характеристика методу адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»

У сучасному менеджменті прийнято виділяти три основні методи управління колективом, які у свою чергу мають масу підвидів. Це: адміністративний, економічний та соціально-психологічний. Причини, якими компанії зупиняються певному методі управління, може бути найрізноманітнішими, але найчастіше це: специфіка галузі, функції підприємства, особистість керівника, рівень конкуренції на ринку.

В ході проведеного дослідження нами було проаналізовано застосування адміністративного методу управління на досліджуваному

підприємстві ПРАТ «Запоріжавтотранс», виявлено, які у нього є плюси та мінуси і для вирішення яких завдань він є найефективнішим.

В результаті виявлено, що на ПРАТ «Запоріжавтотранс» сьогодні використовується адміністративний (організаційно-розпорядчий) метод управління, який базується на суворих правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткої ієрархії у колективі та розподілі обов'язків. Вважаємо, що за сучасних умов економічної та політичної кризи в країні, це цілком обгрунтовано. Накази за такого стилю управління, зазвичай, не обговорюються, авторитет керівництва – беззастережний. Відповідно до адміністративного стилю управління, на підприємстві існує матеріальна відповідальність та високо розвинена корпоративна культура.

Основні риси адміністративного стилю управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»: чітке дотримання правил та інструкцій; ієрархія; контроль персоналу; облік робочого часу; матеріальна відповідальність; корпоративна культура.

Організаційно-розпорядчий (адміністративний) метод найбільш ефективний у таких випадках:

- коли персонал виконує стандартні операції та потрібно суворе виконання регламенту (наприклад, бухгалтерія, операційники, кол-центр);
- коли в організації зайнятий низькокваліфікований лінійний персонал і тому чітке дотримання встановлених правил здатне мінімізувати відсоток помилок;
- коли необхідно швидко організувати робочий процес (використання економічного і особливо соціально-психологічного методу потребує великих тимчасових затрат);
- за низького рівня довіри керівництва до співробітників.

Але, звісно, адміністративний метод має і свої недоліки, які для справедливості також необхідно зазначити. Як і всі інші методи управління, адміністративний має свої недоліки та переваги. Розберемо їх на прикладі

відгуків працівників ПРАТ «Запоріжавтотранс», отриманих в ході проведеного дослідження:

«...працювати у великій компанії, де чітко позначені твої посадові обов'язки, керівництво завжди приходять на допомогу у скрутну хвилину, є адекватна система мотивації, знижки на продукцію компанії. Причому це стосується не тільки топ-менеджменту, а й лінійного персоналу. З мінусів – одноманітна робота, реально чогось навчаєшся лише в перші місяці два-три, але це компенсується досить швидкими кар'єрними сходами ...».

Тож, аналізуючи отриманий відгук, можна зробити висновки про плюси запровадженого адміністративного методу управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»:

- Дозволяє організувати персонал, який виконує стандартні операції.
- Чіткі посадові обов'язки.
- Найчастіше хороші можливості для кар'єрного зростання.
- Найчастіше розвинена корпоративна культура.

«... на підприємстві займаюся викладкою товарів на сайт. Керівник відрізняється пристрасстю до дисципліни. Авторитет його в компанії безмежний, всі як по струнці перед ним ходять. У мене був чіткий робочий план, скільки в день товарів я мушу завантажити на сайт, скільки новин написати на тиждень, який має бути в них відсоток унікальності тощо, загалом усе було розраховано так, щоб взагалі не було вільного часу. Не виконати цей план означало – у кращому разі отримати догану, у гіршому – втратити премію, що теж практикувалося дуже часто...».

Виходячи, з даного відгуку працівника ПРАТ «Запоріжавтотранс», отримуємо наступні висновки про недоліки адміністративного методу управління на підприємстві:

- Не сприяє творчій самореалізації.
- Найчастіше призводять до концентрації влади.
- Найчастіше сприяє плинності кадрів.

Як бачимо, ставлення до адміністративного методу управління може бути різним: все залежить від керівництва та існуючого в колективі статусу.

За результатами проведеного дослідження, вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву ПРАТ «Запоріжавтотранс», запровадити сучасні системи обліку робочого часу та контролю співробітників, як, наприклад, автоматизована система Idler, яка ідеально підходить для цього адміністративного методу управління при цьому зменшує негативні прояви персоніфікованого централізованого та жорсткого контролю з боку безпосереднього керівництва, що, у свою чергу, сприятиме зниженню соціально-психологічної напруги в персоналі підприємства. Пропонована система містить у собі наступні функції:

- Облік робочого часу працівників. Ця функція дозволяє вести суворий контроль працівників, які працюють за комп'ютером, і фіксувати, скільки часу той чи інший співробітник зайнятий виконанням своїх безпосередніх обов'язків.

- Аналіз продуктивності співробітників. Дозволяє визначати наскільки ефективно співробітник чи структурний підрозділ використовує свій робочий час, на основі аналізу сайтів і спеціальних додатків.

- Онлайн трансляція моніторів. Дозволяє бачити, чим той чи інший співробітник зайнятий в даний час, виявляти малозайнятих та перезавантажених співробітників та розподіляти обов'язки.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС» ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Пропозиції щодо запровадження методів адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс»

В ході проведеного дослідження було виявлено, що якісне адміністративне управління приносить компанії різні вигоди. В цьому контексті, вважаємо за доцільне рекомендувати ПРАТ «Запоріжавтотранс» дотримуватися наступних рекомендацій з метою підвищення ефективності його діяльності за рахунок провадження дієвих методів адміністративного управління:

1. Підтримувати здорові фінанси та звернути увагу на ефективність роботи фінансового відділу. Без контролю над витратами, їх зменшення і впевненості у своїх даних, неможливо підтримувати фінанси підприємства в належному стані. Якщо підприємство організує всі напрямки своєї діяльності, включаючи роботу фінансового відділу, буде набагато легше управляти грошовими потоками. Встановлення частоти та методів підтримки фінансового контролю є дуже доцільним. Також необхідно централізувати інформацію, щоб уникнути дублювання та помилок під час надсилання її в інші місця – відділи підприємства та контролюючі органи. Тому потрібно замінити різні електронні таблиці єдиною надійною системою, яка оновлюється невеликою кількістю людей.

2. Підвищувати продуктивності. Можна визначити, які команди краще виконують певні завдання, і дозволити їм зосередитися на своїх сильних сторонах. Виявлення помилок процесу та їх виправлення призведе

до більш ефективної методології, яка витрачатиме менше часу та ресурсів підприємства. Виявляючи та виправляючи помилки, можна виробляти більше за менший час і використовувати менше ресурсів у процесі, що гарантує кращі результати.

3. Налагодити процес досягнення цілей підприємства. Досягнення цілей і результатів часто обумовлено саме ефективним адміністративним менеджментом. Це пояснюється тим, що у центрі уваги стає створення та впровадження більш ефективних процесів, які гарантують досягнення цілей. Менеджери можуть зосередити свої зусилля на інтелектуальній нефізичній діяльності та можуть покращити свою здатність сприйняття, оскільки контроль стає легшим для підтримки.

4. Забезпечити задоволеність клієнтів і співробітників. Ефективніші процеси відображаються в якості та часових рамках, і вони призводять до задоволення та перевищення потреб клієнтів. Вважаємо, що стосунки ПРАТ «Запоріжжавтотранс» зі своїми клієнтами можуть стати тіснішими, що допоможе підприємству краще зрозуміти потреби клієнтів та дозволить запропонувати продукти та послуги, які їм відповідають. Співробітники також будуть більш задоволені, коли вони зрозуміють, що менше витрачають зусиль на нерелевантні завдання. Їхні голоси почнуть чути все більше і більше в рамках процесу трансформації, що призведе до формування психологічного відчуття самоповаги, що, у свою чергу, слугуватиме створенню сприятливого соціо-психологічного клімату в колективі.

5. Впровадити систему ефективного планування. Неможливо мати ефективне управління без якісного планування. Дуже важливо, щоб стратегічні цілі були чітко визначені та зрозумілі всім працівникам. Тому підприємству необхідно визначити прості і здійсненні цілі, які відповідають стратегічним цілям організації. Необхідно також створити певні індикатори, щоб стежити за прогресом у досягненні цілей, але при цьому важливо не створювати непотрібних вимірювань.

6. Звертати увагу на всі процеси в компанії. Необхідно уважно стежити за всіма показниками та переконатися, що для кожного процесу на підприємстві є особа, відповідальна за його підтримку та покращення результатів. Ця особа повинна складати періодичні звіти та обґрунтовувати значні відхилення. Ця особа також має бути здатною запропонувати план дій, коли показник не дає дієвих результатів. Таким чином, будь-яка проблема, яку представляє процес, буде вирішена на ранній стадії, перш ніж вона набуде великих масштабів і стане неконтрольованою. Це може вплинути на успіх чи провал компанії.

7. Здійснювати періодичні оцінки діяльності компанії. Вважаємо, що на підприємстві необхідно впровадити традицію загальних зборів менеджерів принаймні раз на місяць або на тиждень, в залежності від потреби, щоб обговорити загальні результати кожної сфери діяльності організації. Так само, як і у випадку з процесами, менеджери повинні мати цілі, які забезпечуватимуть ефективне стратегічне планування. У більш критичних секторах ідеально проводити зустрічі щотижня. Частота залежить від характеристик кожного сектора та ступеня, в якому цей сектор впливає на загальні результати організації. Найважливішим моментом є те, що моніторинг прогресу ніколи не можна недооцінювати. Яким би напруженим не був графік, ця постійна оцінка – це те, що забезпечить успішну роботу підприємства та збереження його прибутковості.

8. Підтримувати дієву комунікацію всередині підприємства. Проблеми спілкування є найбільшими лиходіями в організаціях. Немає нічого більш руйнівного для компанії, ніж офісні чутки та проблеми в комунікативних процесах. Багатьох чуток можна уникнути, підтримуючи чіткий, прозорий і прямий зв'язок між менеджерами, і вони робитимуть те саме зі своїми командами. Офісні плітки можуть вплинути на загальний настрій у вашій організації і, як наслідок, на загальну продуктивність співробітників. Крім того, відсутність комунікації може призвести до того,

що керівники прийматимуть неправильні або необдумані рішення, які не відповідають наміченим цілям організації. Необхідно переконатися, що весь персонал знає та дотримується всіх директив стратегічного планування підприємства.

9. Сприяти прийняттю рішень на основі актуальних даних. Рішення повинні приймаються за результатами. Тобто, якщо відстежувати все, що відбувається на підприємстві, та фіксувати цю інформацію у базах даних підприємства. На основі цих актуальних даних можна приймати точніші рішення, аналізувати минулі та поточні сценарії та планувати майбутнє. Таким чином, можна зробити висновок про те, що адміністративне управління допомагає працювати над всіма організаційними процесами з метою покращення загальних результатів організації.

3.2 Переваги впровадження сильних стратегій адміністративного управління

Зараз організації розуміють важливу роль ефективного адміністративного менеджменту в успішному веденні бізнесу. Деякі ключові переваги впровадження сильних стратегій адміністративного управління включають:

1. Здорове фінансове становище. Сильна стратегія адміністративного управління покликана забезпечити ефективне управління фінансами компанії, щоб витрати залишалися під контролем і в рамках бюджету. При такій стратегії немає непотрібної витрати грошей чи ресурсів, а фінансові документи компанії знаходяться в повному порядку. Якщо цими сферами управляти належним чином, грошовий потік компанії залишається стабільним.

2. Максимальна продуктивність. Ефективне адміністративне управління завжди використовує силу команди. Це включає визначення того, хто з членів команди успішніше виконає певне завдання. Використовуючи силу кожного члена команди, організація зменшує неправильне використання часу, підвищує продуктивність, швидше досягає результатів і підвищує рівень мотивації в команді.

3. Сприяння досягненню цілей. Ефективна стратегія розвитку організації завжди підтримує основні цілі організації. Адміністративне управління має вирішальне значення для створення ефективних процесів та їх реалізації. Метою кожного проекту, політики та дій у компанії має бути досягнення встановленої мети.

4. Максимальна задоволеність співробітників і клієнтів. Ефективне управління призведе до правильного розподілу роботи та підвищення мотивації серед працівників. Коли співробітники мотивовані, їх продуктивність буде кращою, що призведе до задоволених клієнтів і, навіть, її підвищення.

5. Рішення на основі даних. Ефективна стратегія адміністративного управління ніколи не базуватиметься на примхах чи припущеннях, вона буде розроблена на основі даних, що стосуються бізнес-процесів. Будь-які рішення, які приймаються, повинні базуватися на минулій і поточній інформації та майбутніх цілях. Таким чином, зважаючи на вищенаведене, вважаємо за доцільне надати наступні рекомендації керівництву ПРАТ «Запоріжжавтотранс» з приводу впровадження методів адміністративного управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства:

Планувати стратегічно. Для ефективного адміністративного управління вкрай необхідно, щоб команда адміністративного менеджменту знала стратегічні цілі організації. Коли це станеться, процеси та функції, які реалізуються в організації, безпосередньо впливатимуть на досягнення цих цілей.

Зосередитися на всіх процесах. Ефективна стратегія адміністративного управління гарантує, що кожен процес розроблений для максимального результату. Питання та проблеми, пов'язані з бізнес-процесами, слід виявляти на ранній стадії та швидко вирішувати, щоб уникнути втрат або затримок.

Оцінити діяльність компанії. Адміністрування – це повсякденна функція. Ефективне адміністративне управління вимагатиме регулярного оцінювання діяльності організації. Це можна зробити через зустрічі раз на два тижні, щотижня, щомісяця чи щокварталу, залежно від типу галузі та конкуренції. Моніторинг ефективності компанії, її прогресу та ключових функцій є обов'язковим для успіху адміністративного управління та самої організації.

Надати пріоритет комунікації. Багато компаній зазнають краху через неефективну комунікацію, оскільки вона може зруйнувати функціонування бізнесу, рівень мотивації співробітників і рівень задоволеності клієнтів. Відсутність спілкування також може призвести до неправильних і необізнаних рішень, які часто можуть обернутися катастрофою для бізнесу. Якщо організація хоче досягти успіху в адміністративному управлінні, їй потрібно добре спілкуватися зі своїми співробітниками, керівниками та клієнтами.

Адміністративне управління є ключовим для забезпечення безперебійної роботи бізнесу, і тому адміністративні керівники повинні мати широке розуміння всіх етапів процесу управління. Жодна стратегія не робить адміністративне управління повним. Ефективне адміністративне управління вимагає впровадження кількох стратегій, які базуються на місії, баченні та цілях окремої організації.

ВИСНОВКИ

Застосування ефективних методів управління організаціями загалом та методів управління персоналом зокрема, забезпечення сталого розвитку підприємств у складному динамічному та нестійкому середовищі стає однією з найважливіших проблем сучасної економіки. А за сьогоднішніх умов політичної та економічної кризи, а також воєнних дій на території України, питання формування якісної системи управління на вітчизняних підприємствах набувають ще більшої актуальності.

Актуальність теми дослідження обумовлена важливою роллю, яку відіграє адміністративне управління для бізнесу в сучасних умовах, а також високі результати ефективності підприємств, які впроваджують сьогодні методи адміністративного управління.

Вважаємо, що в умовах війни, вітчизняним підприємствам доцільно переходити на застосування більш жорстких та централізованих методів управління, чому й присвячена дана робота.

Метою даної роботи є підвищення ефективності підприємства ПРАТ «Запоріжавтотранс» за рахунок впровадження методів адміністративного управління в організації.

Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

- 1) проаналізувати теоретичні основи методів адміністративного управління в організації;
- 2) надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ПРАТ «Запоріжавтотранс», виявити існуючу систему методів управління;
- 3) запропонувати методи адміністративного управління, які підвищать ефективність діяльності організації;

4) розробити алгоритм організації процесу адміністративного управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс».

Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство ПРАТ «Запоріжавтотранс», яке здійснює комерційну діяльність вже понад 25 років. Основні види діяльності підприємства: обслуговування наземного транспорту, торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення, діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання.

Предметом дослідження є система методів адміністративного управління.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з впровадження методів адміністративного управління на сучасному підприємстві можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

Організаційна структура ПРАТ «Запоріжавтотранс» досить складна, з лінійно-функціональною схемою, в якій чітко виділяються п'ять рівнів ієрархії. На підприємстві сформульовані правила та процедури, чітко розписані всі права та відповідальність кожного співробітника. Дуже сильна влада керівної ланки, і великий ступінь централізації.

Всі ці фактори дозволяють зробити висновок, що на даний момент організація ПРАТ «Запоріжавтотранс» знаходиться на стадії зрілості, а в системі управління привалює адміністративний метод.

На сьогоднішній день на підприємстві склалася оптимальна структура управління, що відповідає зовнішнім умовам. При цьому ПРАТ «Запоріжавтотранс» можна запропонувати:

1) створити маркетинговий відділ чи хоча б залучити співробітників (у складі відділу збуту), які займатимуться питаннями дослідження ринку, формування цінової стратегії тощо;

2) перерозподілити обов'язки з кадрів.

Проведене дослідження виявило, що фінансовий баланс ПРАТ «Запоріжавтотранс» за період 2018-2021 років збільшився майже у 8 раз. Це свідчить про те, що господарча діяльність підприємства рухалася у правильному напрямку, а ТОП-менеджемент створював всі необхідні умови для економічного зростання.

Натомість, результати комерційної діяльності за 2022 рік впали до рівня показників 2019-2020 років, що, на нашу думку, пов'язано, у першу чергу з воєнними діями на території України та відповідними соціально-політичними та економічними наслідками.

Фінансовий аналіз також виявив прямо пропорційну залежність доходів та витрат ПРАТ «Запоріжавтотранс». Збільшення доходів підприємства є причиною збільшення витрат. Але підприємству необхідно враховувати ключовий факт: відсоток збільшення доходів повинен бути більший, ніж відсоток збільшення витрат. За рахунок даного правила чистий прибуток підприємства буде постійно зростати.

В ході проведеного дослідження нами було проаналізовано застосування адміністративного методу управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс», виявлено, які у нього є плюси та мінуси і для вирішення яких завдань він є найефективнішим.

В результаті виявлено, що на ПРАТ «Запоріжавтотранс» сьогодні використовується адміністративний (організаційно-розпорядчий) метод управління, який базується на суворих правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткої ієрархії у колективі та розподілі обов'язків. Вважаємо, що за сучасних умов це цілком обґрунтовано.

Накази на підприємстві, зазвичай, не обговорюються, авторитет керівництва – беззастережний. Відповідно до адміністративного стилю управління, на підприємстві існує матеріальна відповідальність та високо розвинена корпоративна культура.

Основні риси адміністративного стилю управління на ПРАТ «Запоріжжавтотранс»:

- Чітке дотримання правил та інструкцій.
- Ієрархія.
- Контроль персоналу
- Облік робочого часу.
- Матеріальна відповідальність.
- Корпоративна культура.

За результатами проведеного дослідження, вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву ПРАТ «Запоріжжавтотранс», запровадити сучасні системи обліку робочого часу та контролю співробітників, як, наприклад, автоматизована система Idler, яка ідеально підходить для цього адміністративного методу управління при цьому зменшує негативні прояви персоніфікованого централізованого та жорсткого контролю з боку безпосереднього керівництва, що, у свою чергу, сприятиме зниженню соціально-психологічної напруги в персоналу підприємства. Пропонована система містить у собі наступні функції:

- Облік робочого часу працівників.
- Аналіз продуктивності співробітників.
- Онлайн трансляція моніторів, яка дозволяє бачити, чим співробітник зайнятий в даний час, виявляти малозайнятих та перезавантажених співробітників та розподіляти обов'язки.

В ході проведеного дослідження було виявлено, що якісне адміністративне управління приносить компанії різні вигоди. В цьому контексті, вважаємо за доцільне рекомендувати ПРАТ «Запоріжжавтотранс» дотримуватися наступних рекомендацій з метою підвищення ефективності його діяльності за рахунок адміністративного методу управління:

1. Підтримувати здорові фінанси та звернути увагу на ефективність роботи фінансового відділу.

2. Підвищувати продуктивність. Можна визначити, які команди краще виконують певні завдання, і дозволити їм зосередитися на своїх сильних сторонах.

3. Удосконалити процес досягнення цілей підприємства.
4. Забезпечити задоволеність клієнтів і співробітників.
5. Впровадити систему ефективного планування.
6. Здійснювати періодичні оцінки діяльності компанії

Вважаємо, що на підприємстві необхідно впровадити традицію загальних зборів менеджерів принаймні раз на місяць, щоб обговорювати загальні результати кожної сфери діяльності організації.

У більш критичних секторах ідеально проводити зустрічі щотижня.

7. Підтримувати дієву комунікацію всередині підприємства.
8. Сприяти прийняттю рішень на основі актуальних даних.

Вважаємо, що запропоновані в роботі рекомендації з впровадження адміністративних методів управління на ПРАТ «Запоріжавтотранс» можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Бутиліна О. В. Features of staff management of organizations providing social services. «*Socioprostir: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*». 2019. Вип. (8). С. 8-11.
3. Бутиліна О.В. Управління людськими ресурсами як напрямок в управлінському консультуванні. *Бочаровські читання* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 18 березня 2016 р. Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2016. С. 244-246.
4. Виризуб О. І., Левченко О. М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. *Наука-виробництво* : матеріали наукової конференції студентів і магістрантів, м. Кіровоград, 2016. С. 20-22. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf> (дата звернення : 20.04.2023).
5. Галушак О., Галушак М. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 1 (12). С. 230-238.
6. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186-189.
7. Динник, І. П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 1. С. 30-36. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4>

8. Довгань Л. Є., Каранай Ю. В., Сімченко Н. О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: Монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 320 с.
9. Друкер П. Ефективне керування. Економічні завдання та оптимальні рішення / пер. з англ. М. Котельникова. 1988. 288 с.
10. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Наукові горизонти. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
11. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2022. Вип. 2(66). С. 107-115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.
12. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 345-347.
13. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 3. С. 87-94. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94>.
14. Лазанець А., Поп І. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи. Економічний простір. 2009. № 24. С. 121-130.
15. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. 2-е вид. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 176 с.
16. Лєскова, Л.Ф. Особливості управління персоналом організації соціальної сфери. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів : ЧНПУ, 2012. Т. 2. Вип. 104. С. 187-191.
17. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

18. Масюк В. О., Онищенко О.А. Інструменти реалізації сучасного підприємництва. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020»* : у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т.3. С. 44-46.
19. Мельник К.Ю., Онищенко О.А. Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 233-235.
20. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
21. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.
22. Основи менеджменту : Конспект лекцій : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
23. Пітерс Т. У пошуках ефективного управління: пров. з англ. / Т. Пітерс, Р. Уотермен. 1997. 518 с.
24. Попова С.М., Попова Л.М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. *Європейські перспективи*. № 10, 2014. С. 29-36.
25. ПРАТ «Запоріжавтотранс». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03116795/. (дата звернення : 10.04.2023).
26. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. / за ред. І.П. Руценка. Харків : Видавництво «Форт», 2013. 460 с.
27. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

28. Рудьєв В., Гуткевич С., Мостянська Т. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
29. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. *Теорія організації: Підручник*. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.
30. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. *Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти*. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
31. *Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напрямку 6.030601 «Менеджмент»* / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А. 2016. 152 с.
32. Сумець О. М. *Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб.* Харків : Планета-прінт, 2016. 288 с.
33. Тарасова Г.О. *Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності*. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.
34. *Теорія та практика стратегічного управління : монографія* / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
35. Уотермен Р. *Чинник оновлення. Як зберігають конкурентоспроможність кращі компанії: пер з англ.* 2008. 368 с.
36. Харун О.А. *Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств*. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 10, частина 2. С. 121-125.
37. Харченко Г., Боровий Ю. *Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством*. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.

38. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140.
39. Graham B. Administrative Management. Managers-Net Archive Alphabetic Index. 29 Jan. 2008. Web. 18 Sept. 2010.
40. Rossouw D., Louw H. Focus on management principles – a generic approach. Lansdowne: Juta. 2005.