

**Міністерство аграрної політики та продовольства
України**

**Харківський національний аграрний університет
імені В.В. Докучаєва**

**О.О. Гуторова
О.М. Стасенко**

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Харків – 2014

УДК 35(075.8)
Г 97
ББК Х 621.14я7

Рецензенти:

В.О. Артеменко, д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і права Луганського національного аграрного університету

Г.Є. Мазнев, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

М.В. Зось-Кіор, к. е. н., доцент кафедри менеджменту і права Луганського національного аграрного університету

Схвалено вченою радою Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва (протокол № 4 від 30 квітня 2014 р.)

Гуторова О.О.

Г 97 Адміністративний менеджмент: навч. посібник / О.О. Гуторова, О.М. Стасенко / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2014. – 383с.

Навчальний посібник підготовлений з метою надання допомоги студентам вищих навчальних закладів освіти у доскональному вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з базового навчального курсу «Адміністративний менеджмент». Він надає студентам можливість ґрунтовно підготуватись до семінарських та практичних занять, опанування навчального матеріалу, засвоєння теоретичних знань і набуття практичних навичок адміністративної діяльності, здійснювати самоконтроль своїх знань.

Розраховано на студентів економічних напрямів підготовки вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації, які вивчають адміністративний менеджмент, а також для широкого кола фахівців, яких цікавлять питання адміністрування в системі менеджменту.

ББК У 9(2) 212я7

© Гуторова О.О., 2014

© Харківський національний
аграрний університет
ім. В.В. Докучаєва, 2014

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту.....	9
1.2. Визначення адміністративного процесу й адміністративної діяльності.....	19
1.3. Система функцій адміністративного менеджменту.....	22
1.4. Методи та принципи адміністративного менеджменту.....	29
Запитання для самоконтролю.....	34
2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	36
2.1. Американський та європейський підходи до державного управління... ..	36
2.2. Особливості розвитку державної служби в країнах світу.....	41
2.3. Освіта та принципи системи державної служби.....	46
2.4. Становлення та розвиток державної служби в Україні.....	48
Запитання для самоконтролю.....	57
3. АДМІНІСТРАТИВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РІЗНОВИДИ.....	58
3.1. Характеристика бюрократичної системи управління.....	58
3.2. Види органів адміністративного управління.....	60
3.3. Місцеве самоврядування: концептуальні основи організації. Європейська хартія про місцеве самоврядування.....	64
Запитання для самоконтролю.....	70
4. МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	71
4.1. Зміст і характер праці менеджера.....	71
4.2. Менеджери й підприємці.....	79
4.3. Статус керівника організації, його влада та сила.....	80
Запитання для самоконтролю.....	89
5. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА.....	90
5.1. Складові моделі менеджера.....	90
5.2. Формування та розвиток трудового потенціалу менеджера.....	93
5.3. Збереження трудового потенціалу менеджера-адміністратора.....	97
Запитання для самоконтролю.....	99
6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО АПАРАТУ.....	101
6.1. Технологія управління.....	101
6.2. Основні напрямки раціоналізації використання робочого часу керівника.....	103

6.3. Організація робочого місця працівників адміністративного апарату.....	110
Запитання для самоконтролю.....	114
РОЗДІЛ II ТЕХНОЛОГІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	116
7. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	116
7.1. Планування як вид адміністративної діяльності.....	116
7.2. Етапи стратегічного планування.....	119
7.3. Поточне планування в адміністративному менеджменті.....	123
7.4. Бізнес-планування.....	134
Запитання для самоконтролю.....	138
8. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	139
8.1. Організація адміністративного процесу.....	139
8.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.....	145
8.3. Централізація та децентралізація в адміністративному управлінні.....	160
Запитання для самоконтролю.....	161
9. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	162
9.1. Види організаційних структур.....	162
9.2. Критерії оцінки організаційної структури управління.....	169
9.3. Організаційне проектування.....	173
Запитання для самоконтролю.....	174
10. КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ.....	176
10.1. Основні компоненти функції «координація».....	176
10.2. Рівні координації.....	178
10.3. Види та форми комунікацій для координації діяльності.....	180
Запитання для самоконтролю.....	182
11. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	183
11.1. Мотивація персоналу: сутність, значення.....	183
11.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності.....	187
11.3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація.....	191
11.4. Тарифна система оплати праці.....	195
11.5. Особливості організації системи преміювання.....	198
11.6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.....	203
Запитання для самоконтролю.....	209
12. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	211
12.1. Сутність і види управлінського контролю.....	211
12.2. Керування контролем в організаціях.....	220
Запитання для самоконтролю.....	222
РОЗДІЛ III МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	223
13. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.....	223

13.1. Сутність та класифікація методів.....	223
13.2. Характеристика адміністративних методів.....	225
13.3. Характеристика економічних методів.....	230
13.4. Характеристика соціально-психологічних методів.....	235
Запитання для самоконтролю.....	239
14. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ.....	240
14.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.....	240
14.2. Основні підходи до прийняття рішення.....	244
14.3. Обґрунтування управлінських рішень.....	249
Запитання для самоконтролю.....	251
15. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	252
15.1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації.....	252
15.2. Джерела і канали інформації.....	260
15.3. Вимоги до інформаційного забезпечення.....	267
15.4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією.....	270
15.5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.....	272
15.6. Як охороняти комерційну таємницю організації.....	274
Запитання для самоконтролю.....	278
16. РОБОТА КЕРІВНИКА З ДОКУМЕНТАМИ.....	280
16.1. Види управлінської документації.....	280
16.2. Робота з вхідними документами.....	284
16.3. Робота з внутрішніми та вихідними документами.....	286
16.4. Робота з документами по кадрах.....	288
Запитання для самоконтролю.....	289
17. ТЕХНІКА РОЗПОДІЛУ ФУНКЦІЙ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	290
17.1. Методи рівня децентралізації повноважень і функцій.....	290
17.2. Розробка положень про підрозділи.....	293
17.3. Розробка посадових інструкцій.....	295
Запитання для самоконтролю.....	297
РОЗДІЛ ІV СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	298
18. ТЕХНІКА ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗАСІДАНЬ...	298
18.1. Поняття нарад, їх класифікація.....	298
18.2. Підготовка наради.....	301
18.3. Проведення наради.....	310
18.4. Підбиття підсумків наради.....	317
18.5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення.....	318
Запитання для самоконтролю.....	321
19. ТЕХНІКА ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ.....	322
Запитання для самоконтролю.....	332

20. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ З ПІДЛЕГЛИМИ.....	333
20.1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими.....	333
20.2. Видавання завдань.....	336
20.3. Звіт підлеглого.....	343
20.4. Критика роботи підлеглого.....	344
20.5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення.....	346
Запитання для самоконтролю.....	348
21. ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА І СЕКРЕТАРЯ.....	349
21.1. Особливості взаємодії керівника і секретаря.....	349
21.2. Робота секретаря з документами та організація прийому відвідувачів..	352
21.3. Участь секретаря у підготовці і проведенні нарад	356
21.4. Організація робочого часу керівника.....	357
21.5. Підтримання ділових контактів керівника, приймання делегацій і гостей, виконання доручень.....	362
Запитання для самоконтролю.....	364
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ.....	365
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	379