

Посилання на статтю

Козицкий Д.В. Инновации в подходах к управлению через проекты в компаниях области информационных технологий / Д.В. Козицкий // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 140-146. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10kdvoit.pdf>

УДК 005.8:005.591.6

Д.В. Козицкий

ИННОВАЦИИ В ПОДХОДАХ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕРЕЗ ПРОЕКТЫ В КОМПАНИЯХ ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Рассмотрены инновационные изменения в подходах к управлению проектами в проектно-ориентированных и проектно-управляемых организациях, основным видом деятельности которых является внедрение проектов автоматизации учета и управления предприятий на основе современных информационных технологий. Рис. 1, табл. 1, ист. 4.

Ключевые слова: проектно-ориентированные организации, проектно-управляемые организации, инновации, внедрение проекта, информационные технологии.

Д.В. Козицький

ІННОВАЦІЇ У ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ПРОЕКТИ В КОМПАНІЯХ ОБЛАСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розглянуті інноваційні зміни у підходах до управління проектами в проектно-орієнтованих і проектно-керованих організаціях, основним видом діяльності яких є впровадження проектів автоматизації обліку і управління підприємств на основі сучасних інформаційних технологій. Рис. 1, табл. 1, дж. 4.

D.V. Kozytskyu

INNOVATIONS IN APPROACHES TO MANAGEMENT BY PROJECTS IN COMPANIES OF INFORMATION TECHNOLOGIES AREA

Innovative changes in approaches to the project management in project-oriented and project-operated organizations, whose principal type of activity is implementing of the enterprise account and management automation projects due to modern information technologies, are considered.

Постановка проблеми в общем виде. В условиях глобализации бизнеса, бурного роста информационных технологий, насыщения рынка, повышения конкуренции, а также кризиса мировой экономики требуются постоянные изменения в культуре, средствах и методах управления организациями. В настоящее время в управленческой среде наблюдается не только совершенствование принципов классического (функционального) менеджмента, но и все большее применение западных принципов проектного менеджмента –

как для оптимизации отдельных участков функционирования постоянно действующих организаций, так и для реализации отдельно взятых проектов (мероприятий, с четко определённым началом и завершением работ). Сложность проектов постоянно возрастает, требуя от руководителей, в том числе и внедренческих компаний, специализирующихся на комплексном внедрении программного обеспечения, инновационных изменений в структуре управления организацией. Компании, которые не смогли оперативно отреагировать на изменение рыночной конъюнктуры и учесть новые реалии посткризисной экономики, не выдержали конкуренции и вынуждены покидать рынок. В данном сегменте рынка это ожидает и другие хозяйствующие субъекты, которые не усовершенствуют свою систему управления.

Не решенная ранее часть проблемы. Управление через проекты достигло значительного развития, что нашло свое отражение в большом объеме научной и прикладной литературы. Однако описываемые модели в своем большинстве являются общими, не учитывая отраслевую специфику организаций. Проектно-ориентированные и проектно-управляемые организации имеют значительные особенности в зависимости от специфики деятельности. Эта особенность в последнее время только обостряется, т.к. в условиях жесткой конкуренции потребители все больше ценят высокий профессионализм в узконаправленной области. Поэтому планы инновационного развития организаций различных отраслей должны содержать детализацию, присущую каждой отрасли.

Цели исследования. Необходимо определить ключевые критерии, которые влияют на жизнедеятельность проектной организации, работающей в области Информационных Технологий (ИТ); обосновать необходимость перехода проектно-ориентированной организации на управление через проекты; выделить позитивные инновационные изменения, позволяющие ИТ-фирме успешно работать и развиваться в условиях постоянно меняющихся политических, экономических и рыночных реалий; выявить пути развития информационных систем для поддержки проектного бизнеса.

Анализ последних достижений и публикаций. Как показывает позитивный мировой опыт, большинство различных задач, независимо от их сложности и масштабности, могут быть успешно решены через проекты. Поэтому проектная ориентация решения проблем и вопросов развития как отдельных предприятий, так и целых регионов, приобрела значительное распространение в мире [1]. В современном бизнесе существует ряд глобальных тенденций, позволяющих говорить о его “проективизации”, т.е. возрастании доли и значения деятельности, связанной с осуществлением проектов. Важнейшими среди них являются:

- переход от регулирования и концентрации к координации и распределенности;
- сокращение жизненного цикла изделий и услуг, в особенности сроков разработки и запуска;
- персонализация спроса и предложения, продуктов и услуг [2].

Стратегия развития компаний лежит в плоскости формирования технологической зрелости продуктов, услуг и систем управления их созданием [3].

Основная часть. *Изменения в подходах к проектам внедрения программных продуктов.* За последние 10 лет значительно увеличился и усложнился объект автоматизации – современное предприятие. Это обусловлено глобализацией бизнеса, которую усугубил экономический кризис. Многие мелкие компании уходят с рынка либо поглощаются более крупными рыночными игроками-конкурентами.

Еще одним фактором является выход на развивающийся украинский рынок крупных иностранных компаний, открывающих представительства в Украине. Эти компании требуют другого подхода к учету, нежели в головной компании. Это обусловлено как несовершенством законодательства Украины в области бухгалтерского и налогового учета, принципы построения которых значительно отличаются от западных стандартов финансовой отчетности, так и особенности украинского рынка, постоянно подверженного влиянию извне.

Также необходимо обратить внимание на повышение культуры управления в современных организациях. На смену руководителям, воспитанным в условиях плановой экономики, приходят современные менеджеры, получившие качественное управленческое образование и постоянно стремящиеся к повышению квалификации, как личному, так и компании в целом.

Исходя из этих предпосылок, можно сказать, что процесс декомпозиции и последующей оценки внедрения проекта автоматизации современного предприятия значительно усложнился. Если ранее на основании проведенной рабочей встречи с потенциальным заказчиком можно было ориентировочно определить объем проекта и начальным этапом проекта было формирование проектной документации, то теперь требуется дополнительный шаг при вхождении в проект. Таким образом, появляется нулевая фаза проекта – стадия предпроектного экспресс-обследования. Основными задачами этой фазы являются:

- интервьюирование специалистов заказчика с целью получения информации об автоматизируемых бизнес-процессах предприятия;
- определение ожиданий заказчика от проекта;
- выявление проблемных моментов в управлении или учете предприятия, что может послужить основой для оказания предприятию консалтинговых услуг;
- оценка состояния парка техники заказчика и формирование рекомендаций по его модернизации для достижения целей проекта;
- в соответствии с полученной информацией: декомпозиция проекта на фазы, определение необходимых ресурсов, определение стоимости и сроков проекта.

Здесь также отметим, что в настоящее время «Повышение эффективности работы компании» в качестве результата проекта уже не удовлетворяет потенциального заказчика при принятии решения о внедрении / модернизации автоматизированной системы управления предприятием. Его ожидания относительно ROI (Return on Investment – возврат инвестиций) и других финансово-экономических показателей также выясняются на этапе экспресс-обследования и отражаются в результирующем отчете. В качестве примеров можно привести следующие целевые показатели: снижение операционных и управленческих затрат на а%, экономия оборотных средств на b%, сокращение цикла реализации продукции на с%; снижение коммерческих затрат на d%; уменьшение дебиторской задолженности на e%.

Таким образом, план работ проекта будет состоять теперь как минимум из трех фаз:

0. Подготовительная фаза (экспресс-обследование);
1. Техническая фаза (объем работ по этой фазе зависит от результатов работ на Подготовительной фазе);
2. Фаза сопровождения.

Каждая фаза и этап имеет четко определенные цели, критерии завершения и выходную продукцию, по которым можно определить, что все задачи, которые были намечены в рамках этапа – выполнены.

Типовые цели и выходная продукция Подготовительного и Технического этапов приведены в табл. 1. В каждом конкретном проекте они могут варьироваться.

Таблица 1

Этапы проекта внедрения АСУП

Наименование фаз и этапов проекта	Срок	Цели	Выходная продукция
0. Подготовительная фаза	1-2 недели	1) Проведение общего обследования предприятия заказчика 2) Выявление требований заказчика к системе до уровня «Что должна делать система?» 3) Определение приоритетов направлений автоматизации (определение этапов) 4) Определение масштаба, границ и объема системы 5) Подготовка обзорных планов работ	1) Отчет об обследовании 2) Коммерческое предложение 3) Концепция построения информационной системы (с точки зрения бизнеса заказчика) 4) Обзорный план-график проекта с точностью оценки сроков, ресурсов и бюджета проекта $\pm 20\%$ 5) Проект договора на проведение данного проекта
1. Техническая фаза (их может быть несколько в зависимости от результатов работ по предыдущему этапу)			

Таблица 1

1.1. Техническое проектирование	1/6 общей длительности этапа	1) Выявление требований Заказчика к системе до уровня «Как должна делать система то, что она должна делать?» 2) Идентифицировать все технологические риски и найти пути их избежания 3) Уточнить и согласовать план проекта и план-график проекта по данному этапу с максимальной точностью	1) Требования к системе (на данный этап) 2) Уточненный план и план-график проекта (на данный этап)
1.2. Работы до ввода в эксплуатацию	1/2 общей длительности этапа	1) Выполнить работы по адаптации системы, необходимые для ввода в эксплуатацию и подготовить ее к поставке Заказчику 2) Выполнить перенос данных из ранее эксплуатировавшихся систем 3) Развернуть систему у Заказчика и ввести ее в	1) Система (или подсистема), готовая в той степени, которая требуется для ввода в эксплуатацию, соответствующая требованиям заказчика 2) Проведено обучение сотрудников заказчика работе с поставляемой системой или подсистемой

		эксплуатацию	3) Осуществлена краткая тестовая эксплуатация системы (подсистемы)
1.3. После ввода в эксплуатацию	1/3 общей длительности этапа	1) Обеспечить сопровождение пользователей на этапе начала работы в системе 2) Выполнить работы по адаптации системы второй очереди, которые могут быть выполнены после ввода в эксплуатацию (отчетность, редко используемые хозоперации, сервисные функции) 3) Передать внедренную подсистему на сопровождение Заказчику	1) Готовая система (или подсистема), соответствующая требованиям заказчика и введенная в эксплуатацию 2) Инструкции пользователям 3) Документы на систему или подсистему (опционально, по договоренности) 4) Акт передачи готовых подсистем на сопровождение
2. Фаза сопровождения	-	1) Обеспечить обновление конфигурации в соответствии с изменениями в законодательстве 2) Обеспечить ответы на вопросы пользователей	1) Договор на сопровождение

Ранее тендеры на внедрение комплексных проектов автоматизации зачастую выигрывались благодаря знакомствам либо рекомендациям коллег по бизнесу. Однако выход на украинский рынок большого количества зарубежных компаний, инвестирующих средства в украинские рынки, predetermined new conditions of the game on the market. Деятельность работы таких представительств в области проведения тендеров строго регламентирована головной организацией. Главными критериями победы в тендере становятся не только стоимость решения и сроки реализации проекта, но и уровень внедренческой организации, которая может обеспечить необходимое качество внедрения и дальнейшего информационно-технологического сопровождения проекта. Таким образом, на первый план выходят задачи стратегического развития компании.

Фирма «1С» (г. Москва), которая де-факто является безусловным лидером российского и украинского рынка программных продуктов для малого и среднего бизнеса и входит в тройку лидеров программных продуктов ERP-класса, провозгласила обеспечение качества проектов внедрения стратегической задачей работы с партнерами, позволяющей удержаться на твердых конкурентных позициях. С одной стороны, продажа программных продуктов класса ERP (таких, как «1С:Предприятие 8. Управление производственным предприятием для Украины») осуществляется только тем партнерам-франчайзи, которые имеют подтвержденную квалификацию (являются Центрами Компетенции по Производству – ЦКП). С другой стороны, фирма «1С» рекомендует конечным пользователям осуществлять проекты внедрения программных продуктов с привлечением компаний, имеющих сертификат соответствия системе менеджмента качества ISO 9001. Внедрение в организации системы менеджмента качества должно выполняться как проект со всеми присущими ему атрибутами: целями, сроками, стоимостью, ресурсами, критериями достижения результата. Таким образом, компании-франчайзи фирмы «1С» должны решать задачи как повышения качества внедрения проектов у своих заказчиков (внешние проекты), так и внедрения систем

менеджмента качества у себя в организации (т.е. переходить на управление компанией через проекты).

Еще одним примером может являться требование тендерного комитета компаний-заказчиков ИТ-проектов, чтобы проектом руководил сертифицированный проектный менеджер. Подготовка такого специалиста и его последующая сертификация также является внутренним проектом организации.

Разработка имиджа, Интернет-сайта, рекламной кампании или проведение корпоративного мероприятия также являются проектами и, соответственно, управлять ими нужно с применением принципов проектных технологий.

Таким образом, мы можем увидеть, как внешние рыночные факторы оказывают прямое или косвенное влияние на организационные аспекты работы предприятия, вынуждая руководителей предприятий отказываться от устаревших методов управления и переходить к проектному управлению не только внешними, но и внутренними процессами жизнедеятельности компании. При этом, в условиях нестабильной рыночной ситуации, руководитель должен уметь моментально корректировать план развития организации, реагируя на различные изменения внешней и внутренней среды бизнеса.

Изменения в организационной структуре предприятия. Развитие проектно-ориентированной фирмы требует изменений и в организационной структуре. Для вертикального роста требуется изменения в психологии руководителей. Когда компания ведет 2-3 больших проекта, директор может их контролировать самостоятельно. Однако, в случае увеличения количества постоянно внедряемых проектов требуется выделение руководителя портфеля проектов. Организационная структура управления проектами в организации будет иметь следующий вид (рис. 1).

Перечень работ, который выполняется специалистами Исполнителя, в зависимости от функциональной нагрузки, получится следующим:

1. Директор: согласование стоимости проектов, курирование проектов, разрешение сложных вопросов на уровне руководства.

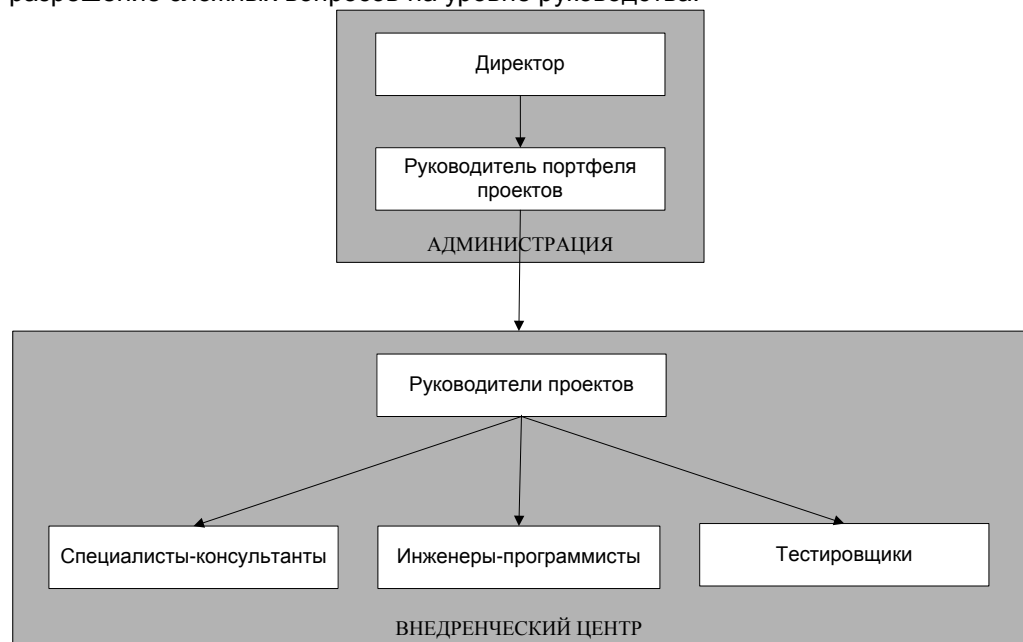


Рис. 1. Организационная структура управления проектами во внедренческой компании

2. Руководитель портфеля проектов: решения по назначениям руководителей проектов, консультирование и контроль работы руководителей проектов, участие в периодических совещаниях по проектам, решения о начале / приостановке / закрытии проектов, перераспределение ресурсов компании между реализуемыми проектами.

3. Руководитель проекта: коммуникации с заказчиком, руководство проектной командой со стороны Исполнителя, планирование и отслеживание работ по проекту, разрешение конфликтов и споров, управление ресурсами и рисками, участие в создании функциональной модели системы, постановка задачи

4. Разработчик: участие в создании функциональной модели системы, постановка задачи, программная разработка

5. Консультанты-внедренцы: обучение пользователей, формализация бизнес-процессов, инструкции пользователей, оперативное консультирование, тестирование дорабатываемых подсистем, согласование методологических вопросов, участие в создании функциональной модели системы

6. Тестировщики: тестирование выполненных разработчиками изменений типовой конфигурации.

Проектно-ориентированные Комплексные Информационные Системы (КИС). Термин “управление проектами” традиционно ассоциируется с сетевыми графиками и настольными приложениями типа Microsoft Project или Primavera Project Planner. С помощью подобных инструментов можно описывать какие-то отдельные аспекты. Однако в современных условиях актуальной является выработка комплексной модели проектной деятельности и методов ее описания. С учетом тенденции “проективизации” бизнеса можно предположить, что поддержка проектной деятельности должна стать центральным элементом КИС [2].

Вышеупомянутая фирма «1С» выпустила специальный продукт на платформе «1С:Предприятие 8», который называется «1С:Управление Проектным Офисом», который призван обеспечить эффективное и согласованное управление на предприятиях и организациях, ведущих проектную деятельность. Это решение может быть интегрировано в КИС, в частности, «1С:Предприятие 8. Управление производственным предприятием для Украины». Это позволяет создать внутри организации единое информационное пространство, что способствует повышению качества управленческих решений и достижению стратегических целей предприятия через повышение эффективности управления информационными потоками, знаниями и процессами предприятия [4].

Таким образом, компьютеризация бизнеса и коммерции требует нового взгляда на проблему управления проектами. Речь идет о необходимости перехода от управления проектами к поддержке проектной деятельности как важнейшей составляющей бизнеса.

Выводы и перспективы. Подводя резюме, можно сделать вывод об изменении парадигмы (основной модели) бизнеса: его начинают рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов. Подобный подход позволяет адекватно отразить и другую особенность современного бизнеса, когда основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде. В подобных условиях неизбежен отход от жестких организационных структур и управленческих технологий.

Главный вывод состоит в том, что в ближайшее время все большее число руководителей придет к необходимости управления организацией посредством реализации конкретных проектов. Этот факт повлечет изменение подхода к

створенню нових комплексних інформаційних систем, які враховують особливості проектно-орієнтованого бізнесу (в т.ч. і в сфері ІТ-технологій), заснованих на сучасній системній архітектурі, добре масштабованих і оптимальних за співвідношенням «ціна - якість».

Описані в статті інноваційні підходи повинні допомогти керівникам ІТ-компаній на практиці більш ефективно керувати проектами, орієнтованими як на зовнішніх замовників, так і на розвиток власної компанії.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рач В.А. Інновації в проектній діяльності та закономірності «провалів» продуктів проектів / В.А. Рач, В.В. Калюжний. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2007 – №3 (23). – С. 31-41.
2. Бирюков В.В. Проектный подход в современном бизнесе. – [Електронний ресурс] / В.В. Бирюков, В.И. Дрожжинов. – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826.
3. Бушуев С.Д. Развитие компаний на основе формирования технологической зрелости в области управления проектами. – [Електронний ресурс]. С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Д.В. Лукьянов. – Режим доступу: http://pm-in-ua.com/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,5/Itemid,141.
4. 1С:Предприятие 8. Управление Проектным Офисом (описание). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://v8.1c.ru/solutions/product.jsp?prod_id=32.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2010 р.

УДК 330.142.212:338.28

О.В. Потьомкіна

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Розглянуто інструментарій методології управління проектами розвитку персоналу. Проаналізовано моделі та визначені завдання для розробки власної стратегії розвитку персоналу кожного окремого підприємства. Табл. 1, дж. 10.

Ключові слова: методологія, проект, управління проектами, розвиток персоналу.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах все більшого визнання набуває думка, що людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі.

Це ставить нові вимоги до управління персоналом підприємств, виділяючи його як ключову, найбільш активну структуру у забезпеченні ефективності розвитку підприємств.

Сучасні тенденції розвитку світової та національної економіки, а саме, перехід до економіки знань та стійке зростання значимості інновацій,

зумовлюють використання методології управління проектами як такої, що найбільшою мірою забезпечить розвиток персоналу у взаємозв'язку із ефективною діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Значний вклад у дослідження даної проблеми внесли російські вчені С. Бушуєв, В. Воропаєв, А. Кочетков, С. Нікешин, М. Шейнберг та українські науковці – С. Аевз, С. Москвін, Л. Файвішенко; іноземні спеціалісти – теоретики та практики – німецькі Р. Гуча, С. Дворчек, В. Шройдтер; англійські М. Барнес, Е. Габріель, П. Моріс та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. В умовах переходу до економіки знань, де особливою ролі для вітчизняних підприємств набуває персонал, ставляться нові вимоги до рівня його кваліфікації, знань і навичок. Динамічне середовище підприємств вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні. Методи, які використовуються на даний час в управлінні персоналом та його розвитком, не є досить дієвими, оскільки у них не зовсім конкретизовані цілі і механізми їх досягнення. Тому саме використання методології управління проектами забезпечить ефективний розвиток персоналу та успішну діяльність підприємств в цілому. На сьогоднішній день сформувався ряд наукових шкіл та спеціалізованих організацій, які вивчають проекти та управління ними. Незважаючи на значну кількість публікацій стосовно даної проблеми, багато питань потребують додаткових досліджень. Зокрема, використання його методології розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємств, що обумовлює актуальність дослідження.

Метою статті є вивчення теоретичних аспектів розвитку персоналу підприємств із застосуванням методології управління проектами для забезпечення стратегічних цілей підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні в Україні найбільш поширеним методом розвитку персоналу підприємств є програмно-цільовий підхід. Варто зауважити, що у вузькому розумінні розвиток персоналу передбачає його навчання та підвищення кваліфікації, а також цілеспрямовану підготовку молодих спеціалістів, зокрема, керівників. Проте застосування програмно-цільового підходу не завжди є ефективним, оскільки має ряд невизначених моментів. Тому для підвищення його ефективності щодо розвитку персоналу підприємств слід застосовувати методологію управління проектами [6].

Особливістю методології проектного підходу є те, що в його основу покладається не безальтернативний план досягнення поставлених цілей, а проект з передбаченими пунктами варіативного розвитку подій. На перший план при цьому виходять залучення, наявність та активізація людських ресурсів організації через дії яких можна рухатися до поставлених цілей [5]. Невисока ефективність програм пов'язана, у першу чергу, з недоробками замовників на всіх етапах життєвого циклу цільових програм, тобто при їх формуванні, реалізації і виробленні механізмів контролю, а не з якістю самого інструментарію цільового програмування. Отже, виникає необхідність модернізації цільових програм і підвищення їх ефективності й результативності.

Оскільки у програмі чітко визначені цілі, що відповідають стратегічним напрямкам розвитку, перелік конкретних заходів, термін виконання та виділені кошти, то вони мають всі характеристики проектів (згідно з методологією управління проектами). Бушуєв С.Д. визначає проект як сукупність одноразових комплексних заходів, спрямованих на створення унікального матеріального продукту або послуги [1]. Проект має такі риси [1, 4], як: чіткі цілі, що досягаються

за умови виконання технічних, економічних та інших вимог; внутрішні та зовнішні взаємозв'язки задач, операцій, ресурсів, які вимагають координації в процесі виконання проекту; визначені терміни початку та закінчення; обмежені ресурси; певний ступінь унікальності цілей проекту та умов його здійснення; незворотність різних конфліктів. Тому для вирішення завдань з розвитку персоналу застосовується методологія управління проектами, яка дозволить виконувати планування програм розвитку персоналу, реалізовувати контроль за їх виконанням, здійснювати аналіз ризиків програм та оцінювати їх якість [6].

Проект розвитку персоналу організації суттєво відрізняється від звичайних дій, оскільки проекти завершуються тоді, коли визначені цілі стосовно розвитку персоналу досягнуті. Одночасно у непроєктній роботі працівників служби управління персоналу весь час ставляться нові завдання і це обумовлює безперервний характер їх роботи.

У процесі виконання проекту розвитку персоналу організації розробляються такі продукти або послуги, що раніше не робилися. Це обумовлює їх унікальний характер. Наприклад, на підприємствах, у навчальних закладах розробляється багато тисяч програм з підвищення кваліфікації персоналу, але кожна навчальна програма унікальна – вона має свого автора чи групу авторів, свого замовника, розрахована на конкретний контингент працівників певного підприємства, передбачає свої специфічні форми та методи навчання.

На сьогоднішній день розвиток персоналу відбувається по схемі, яка повинна пристосуватися до вимог ринкового оточення на підприємстві, ринку праці та ринку освітніх послуг. Це обумовлює розгляд питань, пов'язаних з розвитком персоналу з позицій адаптивного управління організацією.

Адаптивне управління організацією передбачає, що розвиток персоналу безперервно спрямований на забезпечення її підрозділів працівниками з необхідним рівнем освіти, професійної підготовки і кваліфікації, здатними займати конкретні посади та виконувати все більш складні завдання [7].

Значно легше адаптувати модель, яка вже стала класичною та допомогла не одній компанії досягнути високих результатів. Проте такий підхід не спрацьовує, оскільки кожне підприємство є унікальним. У нашому дослідженні здійснено аналіз унікальних моделей розвитку персоналу різкий підприємств. Результати аналізу згруповані за характерними ознаками і представлені у табл.1. також запропоновані різні елементи навчання і розвитку персоналу для побудови власної моделі його розвитку [8].

Таблиця 1

Характеристики унікальності моделей розвитку персоналу [10]

Назва підприємства	Ознака унікальності	Характеристика ознаки
Корпорація «Артеріум»	Системний підхід до побудови навчального центру	Розробка системи розвитку персоналу
Компанія «ПриватБанк»	Створення інституту корпоративного тренера	Кожен працівник банку – це продавець
Компанія «SoftServe» - HR система	Інтеграція зовнішнього і внутрішнього навчання	Інтеграція можливостей зовнішнього і внутрішнього навчання різних форм при забезпеченні повного циклу навчання працівників компанії на всіх рівнях
Компанія «Фокстрот. Техніка для дому»	Навчання і розвиток персоналу координується службою розвитку	Функція управління персоналом представлена службами мотивації і корпоративної культури, набору і атестації, розвитку персоналу і, що є важливим

	персоналу	фактором, службою оптимізації бізнес-процесів
--	-----------	---

Розробка системи розвитку персоналу у корпорації «Артеріум» полягає у побудові системи оцінки персоналу. В основу розробки системи навчання та розвитку персоналу покладено визначення механізму оцінки менеджерів (за компетенціями) та оцінки досягнення цілей. Варто зауважити, що за відсутності місії, стратегії, та бізнес-цілей, на основі яких у корпорації відбувається визначення індивідуальних цілей працівників, початок побудови ефективної системи оцінки не має сенсу.

Стратегічний напрям компанії «ПриватБанк вимагав побудови системного підходу до навчання персоналу комунікаційним та управлінським навичкам, а також вмінню продавати та обслуговувати клієнтів. Система навчання і розвитку стосується усього персоналу ПриватБанку. Розрахунки показали, що введення системи компетенцій та оцінки з використанням центрів оцінки (assessment center) вимагатиме значних витрат. За таких умов без раціонального використання внутрішніх ресурсів, побудова будь-якої моделі буде надзвичайно затратною.

Однією з особливих вимог до персоналу у ПриватБанку є те, що кожен керівник департаменту повинен бути тренером (тобто проводити не менше 2-ох одноденних тренінгів у кварталі. Частіше ніж 2 одноденних тренінги в місяць один тренер не проводить і, в основному, тренінги відбуваються у суботу.

Відповідно до стратегічного курсу компанії «SoftServe», повний цикл навчання її працівників охоплює:

- визначення потреби у навчанні (HR відділом відповідно до моделі компетенцій);
- визначення формату та проведення навчання;
- підтвердження рівня ефективності навчання та професійних знань і навичок шляхом проходження іспитів у сертифікаційному центрі.

Внутрішнє навчання та розвиток:

- «SoftServe IT Academy» - це понад 5000 студенто-годин в рік;
- мовна школа (300 студентів, 15 викладачів).

Доступ та використання цих програм здійснюється завдяки членству Microsoft IT Academy, Sun Academy, Learning Solutions. Членство забезпечується в межах підрозділу тренінг-центру – «Академія зовнішніх ініціатив» – самоосвіта та удосконалення за допомогою електронних (e-learning) курсів, on-line тренінгів, семінарів, вебінарів, участь у конференціях, професійних змаганнях. Академія зовнішніх ініціатив бере участь та проводить заходи, що стосуються питань професійного розвитку. Це дає можливість спеціалістам компанії підвищувати рівень кваліфікації працівників, також конкретизувати роль як учасника, так і доповідача – експерта чи консультанта.

Структура функції управління компанії «Фокстрот. Техніка для дому» відображає чітке бізнес-фокусування HR відділу. Фокус бізнес-моделі «продажу» чітко відображено у моделі навчання і розвитку персоналу. Основними складовими якої є наступні елементи:

- технічне навчання – це розробка і впровадження методичних посібників за 40-ма основними групами товарів, які визнані навіть конкурентами, оскільки на ринку роздрібною продажу побутової техніки такої документації неіснує. Оновлення посібників відбувається щорічно;
- проведення тренінгів з трьох ключових напрямків: знання товару, вміння продавати, розвиток менеджерських навичок. У головному офісі працюють провідні тренери – розробники тренінгів. Вони передають їх у регіони, де

працюють 10 тренерів (в кожному регіоні). Тренери в регіонах – це найкращі продавці, які виявили згоду стати корпоративними тренерами та пройшли підготовку/навчання за напрямом «тренерське мистецтво»;

– організація семінарів виробників відбувається централізовано у головному офісі. Щорічно проводиться понад 1700 таких семінарів;

– дистанційне навчання полягає у тому, що ведучі тренери та спеціалісти розробляють спеціальні навчальні посібники і готують матеріал, який кожний працівник повинен вивчити для успішного виконання своїх обов'язків. За результатами дистанційного навчання працівники проходять іспити (дистанційно). Результати іспитів впливають на результати планової оцінки діяльності;

– програма «таємний покупець» класично використовується для оцінки виконання стандартів обслуговування клієнтів. А у компанії Фокстрот застосовується як інструмент для навчання і розвитку.

Отже, варто зауважити, що типової програми розвитку персоналу не може бути. При розробці власної стратегії слід враховувати специфіку конкретного підприємства, та дати відповідь на такі питання: для чого розвивати персонал?, у яких напрямках?, яких знань чи навиків їм не вистачає? Наприклад, якщо це стосується роботи з комп'ютером – то запрошуються фахівці, які проведуть відповідні заняття; якщо це удосконалення навичок з продажу або переговорів, то необхідно провести тренінг для окремих працівників; якщо є проблеми з мікрокліматом у колективі, то можна провести свято на природі, вигадати щось цікаве і за невеликі гроші отримати чудовий результат [3].

Під час розробки програм розвитку персоналу необхідно враховувати наступну специфіку людських ресурсів [2]:

1. В управлінні людьми пріоритет надається психологічним факторам, мотивації та стимулюванню діяльності.

2. Реакція людей на управлінські рішення емоційна.

3. Людські ресурси здатні до постійного розвитку.

4. Процес взаємодії між організацією та людським ресурсом є двостороннім.

5. Людська діяльність потребує мотивації, цілеспрямованості та самореалізації.

6. Ефективність використання людських ресурсів при неправильній організації знижується швидше ніж ефективність інших ресурсів.

7. Вкладення в людський ресурс дають набагато більший ефект ніж вкладення в інші види ресурсів.

У процесі управління проектом розвитку персоналу оцінюється відповідність задумів проекту та стратегії управління розвитком персоналу. Будуються проектні розробки. Важлива роль належить оцінці витрат на реалізацію проектів, плануються і розробляються графіки виконання робіт, використання ресурсів [9]. Під час цих робіт використовуються нормативні технології проектування, а їх результати оформляються у вигляді проектної документації. На основі цієї документації здійснюються роботи і планування споживання всіх видів ресурсів.

Управління проектом розвитку персоналом завершується оцінкою одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних проектів розвитку персоналу. Побудову системи проектів перетворення і зміни системи розвитку персоналу доцільно ґрунтувати на системному аналізі та його інструментарії: сільовому і структурному плануванні, оцінці потенційної ефективності проектів, прогнозуванні їх економічних й соціальних наслідків.

У теорії і практиці використовують різні схеми управління проектами розвитку персоналу відповідно до їх структури і суті. Існують наступні види таких схем:

– основна система (менеджер проекту координує роботи, ризик покладається на організацію);

– розширене управління проектом (менеджер проекту проводить роботи у межах розрахованої вартості проекту, ризик реалізації покладається на замовника);

– прискорена реалізація проекту (організація виконує всі роботи по проекту розвитку персоналу до одержання кінцевого результату).

Результати управління проектами розвитку персоналу залежать від таких факторів як чіткі цілі, адекватне планування робіт, кваліфікація членів команди проекту, система контролю термінів та результатів робіт, якість виконання окремих елементів, заходи щодо подолання опору до змін.

Оцінка ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування необхідності і доцільності розробки та впровадження заходів з розвитку системи управління персоналом. При розрахунку економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями щодо оцінки інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування.

Виділяють три види оцінки ефективності проектів розвитку персоналу:

– комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

– бюджетна ефективність проекту відображає фінансові наслідки проекту для державного і місцевих бюджетів;

– макроекономічна ефективність проекту враховує витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі прямих фінансових інтересів організації, учасників проекту.

На основі проведених досліджень можна сказати, що реалізація проектів розвитку персоналу здійснюється поетапно.

Перший етап – це розробка самого проекту, забезпечення відповідності його цілей стратегічним орієнтирам в управлінні розвитком персоналу. Також на цьому етапі здійснюється розрахунок і проводиться оцінка витрат на проект.

Другий етап – це управління проектом розвитку персоналом.

Третій етап – це оцінка одержаних результатів

Висновки з даного дослідження. Отже, використання методології проектного управління розвитку персоналу дозволяє підвищити стійкість управління персоналом та забезпечити подальший розвиток підприємств. На основі проектів розвитку персоналу забезпечуються швидкі зміни в управлінні персоналом відповідно до стратегії управління організацією. Проте визначено, що типових програм розвитку персоналу не існує, кожна модель є унікальною. При розробці проектів розвитку персоналу необхідно враховувати специфіку кожного підприємства, мету сутність навчання працівників. Завданням організації при цьому може бути визначення кількісних і якісних потреб у розвитку персоналу та забезпечення відповідних можливостей навчання. Навчатися та підвищувати рівень кваліфікації можна або на роботі (наприклад, через організацію навчальних програм безпосередньо на робочому місці чи у власному центрі навчання), або на семінарах і курсах за межами організації. Програма повинна бути узгоджена з учасниками навчання та враховувати їхні особисті характеристики й можливості [8]. Але у будь-якому випадку програми розвитку персоналу, підвищуючи рівень кваліфікації працівників, повинні бути орієнтовані на підвищення їх потенціалу.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Подальшим напрямом даного дослідження повинно стати обґрунтування ролі оцінки у моделі навчання і розвитку персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бушуєв С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами: монографія / С.Д. Бушуєв, В.В. Морозов. – Украинская ассоциация управления проектами. – К., 1999. – 312 с.
2. Верба В.А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку / В.А. Верба // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ, 2009. – №3(19). – С. 34-39.
3. Горяча лінія кадровика: форум кадровиків України: навчання та розвиток персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kadrovik01.com.ua/forum/viewtopic.php?p=28589&highlight=>.
4. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство/Пер. с английского. –М.: Издательство «Дело и сервис». 2003. -528 с.
5. Логвін В. Проект як засіб методичної роботи / В. Логвін, С. Набой. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ippo.edu.te.ua/files/metod_work/structure_mw/21_proekt_jak_zasib.pdf.
6. Перфілова Н.М. Проектний підхід до управління державними фінансами / Н.М. Перфілова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/mms/2009_2/02_2009_Perfilova.pdf.
7. Польшаков І.В. Методи та моделі адаптації проектів в проектно-орієнтованих організаціях / І.В. Польшаков: Дис... канд. наук: 05.13.22 – 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/338753.html>.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/book/104/7032.html>.
9. Сардак О.В. Оцінка результативності програм розвитку персоналу у підприємствах. Экономические науки. Управление трудовыми ресурсами / О.В. Сардак – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/62774.doc.htm.
10. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу дослідження Львівської бізнес-школи УКУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/unique%20models.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 23.08.2010 р.

УДК 005:006.01

О.В. Россошанська, А.І. Пилипенко

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ З ПОЗИЦІЇ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХІДУ (НА ПРИКЛАДІ ГАЛУЗЕЙ ЗНАТЬ «КУЛЬТУРА» І «МИСТЕЦТВО»)

Виявлено особливості визначення спеціалізацій за спеціальностями галузей знань «Культура» і «Мистецтво». Сформульовано проблемні питання розробки стандартів вищої освіти вищих навчальних закладів культури і мистецтва з погляду компетентнісного підходу. Рис. 1, табл. 1, дж. 10.

Ключові слова: спеціалізація за спеціальністю, кваліфікація, стандарт вищої освіти, продукт культурної діяльності.

Постановка проблеми. У поточному році Кабінет Міністрів України ухвалив низку рішень, що мають на меті вдосконалення та розвиток системи вищої освіти. Зокрема, у серпні затверджено новий перелік спеціальностей, за якими здійснюватиметься підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста та магістра [1]. У переліку спеціальностей максимально враховані зміни, що відбулися в соціальному та

економічному секторах України, та досягнення в науці, техніці, інформаційно-комунікативних технологіях. В перелік внесено ряд нових спеціальностей, таких як нанофізика та наноелектроніка, медична фізика, актуарна математика, дорадництво, медична психологія тощо.

Гуманітарні науки та мистецтво за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста та магістра теж мають ряд змін. З галузі знань «Мистецтво» вилучено спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності». В галузі знань «Культура» вилучено спеціальність «Музична педагогіка та виховання», спеціальність «Образотворче та декоративно-прикладне мистецтво» в новому переліку представлено двома спеціальностями «Образотворче мистецтво» і «Декоративно-прикладне мистецтво». Інші спеціальності теж зазнали змін за рахунок введення уточнення мистецтв «за видами». Наприклад, найменування спеціальності «Театральне мистецтво» за переліком [1] змінено на «Театральне мистецтво (за видами)».

Отже, постала проблема невідповідності наявних стандартів вищої освіти вищих навчальних закладів культури і мистецтв до затвердженого переліку [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що коректне визначення спеціалізацій за спеціальністю, внаслідок чого і професійних кваліфікацій у дипломах випускників ВНЗ, залишається непростим питанням. На думку викладену в [2], існує тільки один шлях його вирішення – обґрунтоване доповнення Національного класифікатора професій відповідними назвами сучасних професійних кваліфікацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Рішення про введення спеціалізації приймається Вченою радою вищого навчального закладу із зазначенням її у правилах прийому відповідного року. Згідно з [3], додаткові (уточнюючі) визначення реалізуються в межах варіативної частини освітньо-професійної програми підготовки відповідної спеціальності у вигляді спеціалізації за вибором вищого навчального закладу. Спеціалізація визначається через кваліфікацію. Але окремі професійні назви робіт, у тому числі і професіоналів в галузі художньої творчості, у класифікаторі професій мають не повну визначеність, наприклад записані з використанням дужок. У дужках, відповідно до прийнятої структури класифікатора професій, може визначатися окремо в межах даної класифікаційної групи, наприклад, кінооператор (фотооператор), що відповідає різним спеціальностям: кіно-, телемистецтво та фотомистецтво.

Формулювання цілей статті. Виявити особливості визначення спеціалізацій за спеціальностями галузей знань «Культура» і «Мистецтво». Сформулювати проблемні питання розробки стандартів вищої освіти вищих навчальних закладів культури і мистецтва з погляду компетентнісного підходу.

Основний матеріал дослідження. Згідно з [4], стандарти вищої освіти вищих навчальних закладів містять наступні складові: перелік спеціалізацій за спеціальностями; варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників вищих навчальних закладів; варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки; варіативні частини засобів діагностики якості вищої освіти; навчальні плани; програми навчальних дисциплін. Таким чином, вищим навчальним закладам, що здійснюють підготовку фахівців за галузями знань «Культура» і «Мистецтво», потрібно привести перелік спеціалізацій за спеціальностями, що змінилися, до нових вимог.

Розроблення нового покоління галузевих стандартів вищої освіти України має починатися у разі наявності відповідної професійної назви роботи у Національному класифікаторі України «Класифікатор професій ДК 003:2005», за

якою визначається професійна кваліфікація випускника вищого навчального закладу [5]. Перелік вищих навчальних закладів [6], на базі яких створено робочі групи з розроблення складових нормативного та навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців з вищою освітою за галуззю знань «Мистецтво» представлено у табл. 1, за галуззю знань «Культура» за всіма спеціальностями – Національний університет культури та мистецтв (м. Київ).

Таблиця 1

Перелік вищих навчальних закладів, на базі яких створюються робочі групи за галуззю знань «Мистецтво»

Театральне мистецтво	Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого
Хореографія	Національний університет культури та мистецтв (м. Київ)
Хореографія*	Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка
Кіно-, телемистецтво	Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого
Музичне мистецтво	Національна музична академія України імені П.І.Чайковського
Музичне мистецтво	Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова (м.Київ)
Образотворче мистецтво	Національна академія образотворчого мистецтва і архітектури (м. Київ)
Образотворче мистецтво	Державна академія керівних кадрів закладів культури (м.Київ)
Реставрація творів мистецтва	Національна академія образотворчого мистецтва і архітектури (м. Київ)

Продовження таблиці 1

Дизайн	Київський державний інститут декоративно-прикладного мистецтва і дизайну імені М. Бойчука
Декоративно-прикладне мистецтво	
Естрадно-циркове мистецтво	Київський державний коледж естрадного та циркового мистецтв
Фотомистецтво	Київський національний університет технологій та дизайну

Під час формулювання спеціалізації за спеціальністю галузей знань «Культура» і «Мистецтво» необхідно визначити виробничі функції, типові задачі діяльності та компетенції щодо вирішення типових задач професійної діяльності.

Для цього здійснюється підготовча робота, за якою згідно з [7, 8, 9] необхідно визначити найменування галузі, назву і код виду економічної діяльності.

З урахуванням досвіду підготовки фахівців даного напрямку та вимог існуючих моделей діяльності, кваліфікаційних характеристик посад, прогнозу діяльності, вказується повний перелік об'єктів або предметів діяльності, із якими пов'язана діяльність фахівця. Для цього потрібно визначити первинні посади, які може обіймати фахівець після закінчення ВНЗ, а також визначити його виробничі функції відповідно до нормативних документів (кваліфікаційні довідники посад керівників, фахівців та службовців, посадові інструкції галузевих міністерств та відомств тощо). При розгляді кожного з посадових обов'язків необхідно визначити логічну послідовність їх виконання, що у свою чергу визначає відповідну та конкретну структуру діяльності фахівця.

Потім, на основі аналізу виробничих функцій фахівця та з урахуванням переліку об'єктів (або предметів) його праці, встановлюється структура його

професійної діяльності. Порядок визначення складових характеристики випусників ВНЗ представлено на рис. 1.

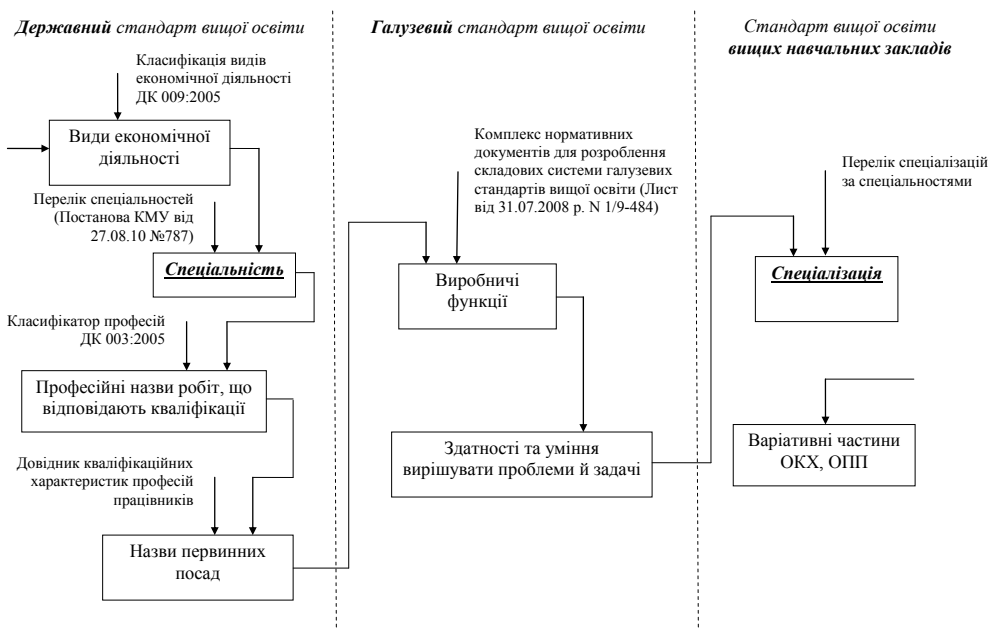


Рис. 1. Порядок визначення складових характеристики випусників ВНЗ

Однією з особливостей формулювання спеціалізації за спеціальністю галузей знань «Культура» і «Мистецтво» є необхідність визначення виду діяльності або виду мистецтва за спеціальністю. На сьогоднішній день не існує затвердженого переліку видів за жодною спеціальністю галузі знань «Мистецтва». Тому, єдиним документом, що дозволяє встановити ці види є Класифікатор професій ДК 003:2005. Але з цим пов'язано ряд труднощів.

По-перше, відсутня пряма відповідність найменування спеціальності за переліком [1] і професією класифікатора [9].

По-друге, професійна назва роботи за [9], яку мають виконувати фахівці певного освітньо-кваліфікаційного рівня на первинних посадах, визначає кваліфікацію за певною спеціальністю. Але одна і та ж сама виробнича функція, відповідно і кваліфікація, може бути віднесена до різних спеціальностей однієї галузі шляхом визначення спеціалізації. Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з продукцією, яка виробляється, або надаваними послугами і відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків.

В деяких випадках, при організації навчання за спеціалізаціями відбувається підміна об'єкта діяльності, що потребує по суті змін змісту базової підготовки. Іншими словами, за допомогою таких спеціалізацій робиться спроба переходу підготовки із галузі предметної діяльності одного бакалаврата до сфери іншого. Для усунення цього у системі стандартів вищої освіти пропонується сформулювати зміст варіативної частини освітньо-кваліфікаційної характеристики, на основі аналізу якої Міністерство освіти зможе дати обґрунтовану відповідь про доцільність внесення тієї або іншої спеціалізації до списку спеціалізацій [10].

Вибіркова частина змісту навчання – рекомендований для засвоєння зміст навчання, сформований як змістові модулі із зазначенням їх обсягу та форм

атестації, призначений для задоволення потреб і можливостей особистості, регіональних потреб у фахівця певної спеціалізації спеціальності, з урахуванням досягнень наукових шкіл і вищих навчальних закладів.

Праця фахівця галузі культури і мистецтва спрямована на певний об'єкт (предмет) діяльності й полягає у виконанні визначених виробничих функцій. Вона пов'язана з конкретною системою діяльності та реалізується за допомогою відповідної системи засобів цієї діяльності. Згідно з Законом України «Про культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI, діяльність у сфері культури (культурна діяльність) – творча, господарська, наукова, бібліотечна, інформаційна, музейна, освітня, культурно-дозвіллова та розважальна діяльність, спрямована на створення, тиражування, розповсюдження, демонстрування, популяризацію, збереження і використання культурних благ та культурних цінностей для задоволення культурних потреб громадян.

Предмет діяльності (праці) – це елементи навколишнього середовища, що суб'єкт має до початку своєї діяльності і які підлягають трансформації у продукт. А культурний продукт – це культурні блага і культурні цінності, створені (надані) митцями та працівниками закладів культури.

В основі розробки галузевих стандартів вищої освіти (ГСВО) нового покоління, у тому числі і галузей культури і мистецтва, покладено компетентнісний підхід. Застосування компетентнісного підходу до розробки ГСВО повинне привести до формування нової системи діагностичних засобів із переходом від оцінки знань до оцінки компетенцій та визначення рівня компетентності в цілому. Таким чином, результати формування системи компетенцій є одним із ключових моментів оцінки якості знань. Мова йде про вдосконалення освітніх технологій на основі постійної взаємодії викладача зі студентом. Результати освіти – це очікувані й вимірювані конкретні досягнення студентів (випускників), які визначають, що здатний робити студент (випускник) по завершенні всієї або частини освітньої програми. Випускник вищого навчального закладу культури і мистецтва – це особа, яка здатна провадити творчу діяльність на професійній основі, результатом якої є створення або інтерпретація творів у сфері культури та мистецтва, публічно представляє такі твори на виставках, шляхом публікації, сценічного виконання, кіно-, теле-, відеопоказу тощо.

Висновки. Визначені особливості формування спеціалізації за спеціальністю галузей знань «Культура» і «Мистецтво» є характерними і для інших галузей знань. Але зміна об'єкта діяльності в галузі знань «Мистецтво» не спричиняє зміну продукту діяльності, яким є культурний продукт – культурні блага і культурні цінності. Встановлена невизначеність у формуванні складових стандартів вищої освіти потребує подальших науково-прикладних досліджень з метою якісного здійснення нормативного та навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців з вищою освітою з застосуванням компетентнісного підходу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Постанова КМУ «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра» від 27 серпня 2010 р. № 787. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=787-2010-%EF>.
2. Голубенко О.Л. Обґрунтування пропозицій щодо змін розділів I, III та IV проекту Закону України «Про вищу освіту» / О.Л. Голубенко, Т.Ю. Морозова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.snu.edu.ua/docs/SNU_dodatok_1.pdf.

3. Щодо особливостей введення в дію переліку спеціальностей. Лист МОН №1/9-889 від 08.12.10 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/11733.
4. Закон України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 №2984-III, із змінами від 19 січня 2010 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>.
5. Лист МОН України «Щодо нормативно-методичного забезпечення розроблення галузевих стандартів вищої освіти» від 31.07.2008 р. № 1/9-484. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v-484290-08>.
6. Наказ МОН України «Про створення робочих груп з розроблення галузевих стандартів вищої освіти» від 11 жовтня 2007 № 897. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/3158.
7. Випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Краматорськ: Центр продуктивності.
8. Національний класифікатор України: Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2005. – Київ: Держстандарт України, 2006.
9. Національний класифікатор України: Класифікатор професій ДК 003:2005. – Київ: Держстандарт України, 2005.
10. Наказ МОН України «Про порядок розробки складових нормативного та навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців з вищою освітою» N 285 від 31.07.98. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1038.288.0>.

Стаття надійшла до редакції 20.07.2010 р.

УДК 658.012:651.4:65.01

Г.І. Дібніс

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Наведений набір функцій адміністрування. Визначено підхід до формування функціональної структури адміністративного управління. Розглянуто адміністрування як сукупність процесів управління підприємством. Рис. 2, дж. 9.

Ключові слова: адміністративне управління, адміністрування, функціональний підхід, процесний підхід, адміністрування, функціональний комплекс адміністрування.

Постановка завдання. Адміністративне управління на підприємстві відіграє роль заключних управлінських дій, які повинні забезпечити виконання усіх прийнятих рішень, в тому числі при реалізації планів та програм. Від того, наскільки успішно виконуються ці роботи, залежить загальний успіх роботи підприємства. При цьому виконання робіт з адміністративного управління здійснюється в дуже жорсткому часовому вимірі. Аміністративний вплив повинний відбуватися відразу в момент виникнення відхилення від запланованого ходу робіт і до того моменту, як це відхилення негативно вплине на результати роботи об'єкта адміністрування. Будь-яка затримка виконання окремих дій та операцій з адміністрування може завдати значної шкоди підприємству. Це визначає важливість детального та комплексного проектування

усіх робіт, пов'язаних зі здійсненням адміністративного управління. Проектування цих робіт може відбуватися на основі детально розробленої функціональної структури адміністративного управління та комплексу процесів адміністрування. Тому проблема формування функціонального комплексу адміністративного управління та розробка процесу адміністрування є актуальною.

Аналіз останніх досліджень. Питання функціонального та процесного підходу в організації управління підприємством вивчаються досить детально багатьма авторами. Так, до найбільш цікавих розробок в цьому напрямі слід віднести роботи таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як Л.О. Бляхман, В.Ф. Кравченко, Г.Р. Латфуллін, О.В. Радченко, Є.Г. Ойхман, Є.В. Попов, В.В. Репін, М. Хаммер, Дж. Чампі, І.Ю. Ладико та інші [1-9]. В роботах означених авторів питання процесного та функціонального підходу розглянуто як методи організації управління підприємством в цілому та за окремими напрямками його діяльності, такими як комерційна, операційна, логістична та інші. Окремі види управлінських робіт з позицій функціонального та процесного підходів досліджено недостатньо. До таких видів управлінських робіт слід віднести роботи, які пов'язані з адміністративним управлінням. Тому саме цей напрям потребує більш детального дослідження.

Метою статті є формування функціональної структури адміністративного управління та визначення вимог до сукупності адміністративних процесів в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. Адміністративне управління знаходить свій практичний прояв у процесі адміністрування. Під адмініструванням розуміється сукупність дій адміністратора із супроводу процесів функціонування виконавців і груп виконавців.

Функціональний комплекс адміністративного управління логічно формується виходячи із загальних функцій управління з урахуванням специфіки об'єкта і суб'єкта адміністрування (рис. 1).

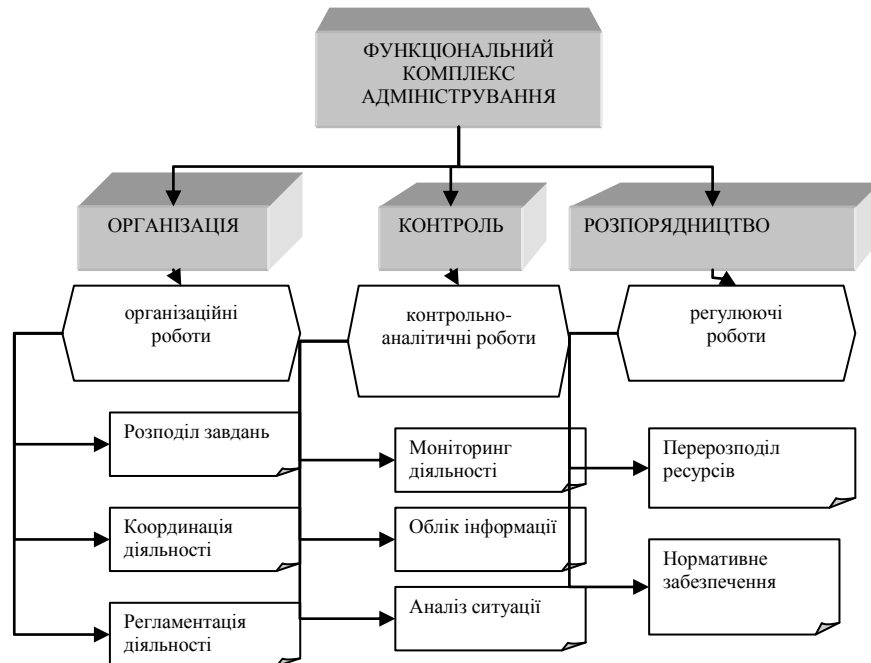


Рис. 1. Функціональний комплекс адміністративного управління

Класичний набір управлінських функцій представлений, як правило, плануванням, організацією, мотивацією і контролем. Реалізація кожної зі вказаних функцій у межах адміністрування має свою специфіку. Планування як функція властива адмініструванню в найменшій мірі. Стратегію розвитку, цілі і завдання діяльності розробляють керівники вищого рівня із залученням функціональних фахівців. Залежно від тимчасового і масштабного критерію планування представлене стратегічним, тактичним і оперативним. У будь-якому випадку адміністратор отримує планові завдання з вказівкою конкретних результируючих критеріїв і бере на себе відповідальність з реалізації розробленого плану. Таким чином, адміністратор самостійно не здійснює роботи з розробки планів. Проте це не означає, що в адмініструванні не використовуються інструменти планування. Основним інструментом планування, який використовується в адмініструванні, є календарні плани. Найчастіше календарні плани мають вигляд лінійного графіка, який визначає час виконання окремих операцій і дій адміністратора або його команди. Функція організації в адмініструванні реалізується шляхом здійснення певного набору робіт. До основних організаційних робіт в адмініструванні належать розподіл завдань, координація діяльності виконавців і регламентація робіт виконавців. Слід зазначити, що якщо поставлена мета або вирішуване завдання потребує зміни функціональної структури управління підприємством, що діє, адміністратор має право на розробку і внесення змін в таку структуру. Якщо ці зміни мають стійкий характер, то вони повинні знайти віддзеркалення і в організаційній структурі. Розподіл завдань є первинним адміністративним актом з боку адміністратора з виконання поставлених планових завдань. Ці завдання персоніфікуються між виконавцями. Крім того, на цій стадії адміністрування здійснюється первинний розподіл ресурсів. До таких ресурсів належать людський ресурс (виконавці робіт), часовий ресурс (фонд часу виконавців), інформаційний ресурс (необхідні відомості і дані, що надаються в користування виконавців), матеріально-технічний ресурс (устаткування, техніка, технічні засоби).

Розподіл робіт в адмініструванні здійснюється на основі спеціалізації виконавців щодо посад і місця в структурі управління. При цьому необхідно чітко розмежовувати роль і завдання адміністратора і менеджера з персоналу. З одного боку, і адміністратор, і менеджер з персоналу працюють з кадрами. Але адміністратор працює з посадою, яку займає певний виконавець, і орієнтується на вимоги і характеристики даної посади. Менеджер з персоналу займається підбором виконавців, які повинні відповідати вибраній посаді за професійними, кваліфікаційними і особистісними якостями. З іншого боку, адміністратор використовує наявні мотиваційні інструменти, а менеджер з персоналу формує набір мотиваційних інструментів для виконавця.

Координація діяльності виконавців або груп виконавців в адмініструванні полягає у встановленні взаємозв'язаних дій з виконання встановлених завдань і виданих доручень. По суті, на цій стадії формується команда виконавців, яка включає необхідні посади і отримує необхідні ресурси, які дозволяють досягти планових показників. Адміністратор в даному випадку виступає як розробник міні-організаційного проекту з виконання заданого обсягу робіт. Роботи з координації в адмініструванні мають умовно статичний характер, тобто вони формуються на момент початку виконання робіт. Якщо характер отриманих завдань або умови виконання робіт міняються, то адміністратор вносить зміни в координацію діяльності виконавців. Таким чином, координація діяльності може вважатися статичною на окремих інтервалах і етапах робіт, але має динаміку на всьому відрізьку виконання планових завдань. Основними вимогами, які повинні бути

враховані при координації робіт виконавців, є дотримання технології отримання кінцевого продукту, зміст і послідовність бізнес-процесів, що реалізуються, раціональне співвідношення сильних і слабких сторін взаємодіючих виконавців, доступність і достатність процесів, що пов'язують.

Регламентация діяльності виконавців спрямована на створення умов для виконання поставлених завдань з найменшими витратами. Це досягається завдяки визначенню стандартних етапів і термінів виконання робіт, підбору стандартних інструментів. Одним з основних інструментів регламентації є нормування робіт, яке дозволяє встановити граничну і питому витрату ресурсу для кожного виду робіт. Крім того, нормування дозволяє обґрунтувати терміни і етапи виконання робіт, потребу в ресурсах. У основі нормування робіт лежить використовувана технологія, технічний рівень оснащеності і стандартизація дій виконавця. Здійснення регламентації робіт дозволяє сформувати безліч контрольних точок, на підставі яких може здійснюватися контроль ходу виконуваних робіт, оцінюватися реакція виконавців на здійснювані адміністративні дії.

Функція мотивації в адмініструванні по суті зводиться до використання адміністратором існуючого набору стимулів і мотиваційних інструментів, що діють на підприємстві. Зміст даної функції при здійсненні адміністрування полягає в активізації необхідних інструментів залежно від ситуації, що складається. Таким чином, мотивація в адмініструванні не виступає самостійним видом робіт і не може повною мірою бути включеною у функціональний комплекс адміністрування.

Функція контролю реалізується шляхом здійснення комплексу контрольних-аналітичних робіт. До контрольних-аналітичних робіт у функціональному комплексі адміністративного управління слід віднести: здійснення моніторингу діяльності об'єктів, що адмініструються, з метою отримання первинної інформації про події, що відбуваються; обробка, накопичення і облік отриманої інформації у формалізованому вигляді; оцінка і аналіз отриманої інформації з метою визначення ситуації, в якій перебуває об'єкт, що адмініструється.

Здійснення моніторингу в межах адміністративного управління припускає вирішення таких питань: визначення параметрів контролю; визначення періодичності контролю; вибір інструментів контролю; визначення суб'єктів, що здійснюють моніторинг процесу; регламентація процедур моніторингу.

Визначення параметрів контролю здійснюється виходячи з особливостей технології і змісту контрольованих процесів, а також встановлених цілей і завдань контролю. Кількість контрольованих параметрів повинна бути обмеженою. Як правило, вона не повинна перевищувати семи. Практика здійснення контролю показує, що найбільш раціональною кількістю параметрів для контролю є 4-5. Параметри повинні бути відносно легко спостережуваними і не вимагати спеціальних досліджень і спеціально організованих спостережень.

Періодичність контролю визначається тривалістю циклу виконуваних операцій, часом у відповідь реакції на адміністративну дію, що здійснюється, загальною тривалістю циклу здійснюваних процесів і можливістю використовуваних технічних засобів і інструментів контролю.

Вибір інструменту контролю залежить від складності і характеристик параметрів, які підлягають контролю, від встановлених вимог до точності вимірювання спостережуваних параметрів і від наявної матеріально-технічної бази здійснення контролю на підприємстві.

Суб'єктами моніторингу можуть бути як лінійні керівники, працівники і фахівці, які складають їх штаб, або фахівці, що спеціально залучаються із зовнішнього середовища або з інших підрозділів підприємства. Як правило,

залучення фахівців із зовнішнього середовища відбувається при адмініструванні разових, спеціально здійснюваних процесів або при здійсненні спеціального моніторингу з метою вивчення окремих аспектів діяльності підприємства.

Регламентация процедур моніторингу визначає правовий статус і формалізує вибір параметрів контролю, періодичність проведення контролю, вибір суб'єктів і інструментів контролю.

Облік отриманої інформації у формалізованому вигляді як функціональний вид робіт в адміністративному управлінні складається з таких операцій: обробка отриманої в процесі моніторингу інформації і її фіксація; внесення інформації до встановлених облікових форм; введення інформації в комунікаційну систему, що діє.

Фіксація інформації припускає її первинну обробку з введенням її в заздалегідь встановлені форми і віддзеркалення отриманої інформації на наявних носіях.

Для організації роботи з результатами моніторингу інформація повинна відповідати існуючій системі обліку даних. Для цього накопичена інформація вноситься до встановлених облікових форм, в яких вона архівується і зберігається. Врахована інформація у встановленій формі стає елементом комунікаційної системи підприємства. Доступ до інформації в комунікаційній системі повинен бути формально закріплений в документах, що регламентують.

Оцінка і аналіз інформації в адміністративному управлінні проводиться з метою ідентифікації ситуації, яка склалася, і визначення критичності цієї ситуації. Ситуація може мати три характеристики. По-перше, процес, що адмініструється, знаходиться в межах заданих параметрів і втручання адміністратора не потрібне. По-друге, ситуація вийшла за межі встановлених параметрів. Не є критичною, але вимагає втручання адміністратора для приведення процесу в параметричну відповідність. По-третє, ситуація характеризується істотним відхиленням від заданих параметрів, може бути оцінена як критична і вимагає комплексу адміністративних заходів з відновлення параметричної відповідності.

Іншим напрямом оцінки і аналізу ситуації є визначення причин і чинників, які вплинули на виникнення ситуації, що склалася. Виявлення причин і чинників дозволяє адміністраторові працювати над збереженням характеристик діяльності чинників, якщо ситуація нормативна. Або ж працювати на усунення негативної дії чинників, що визначають вихід ситуації з нормативного стану. По суті, результатом виконання контрольних-аналітичних робіт в адміністративному управлінні є визначення місця і причин знаходження об'єкта, що адмініструється, в контрольований момент часу.

Розпорядництво завершує функціональний комплекс адміністративного управління. Розпорядництво на основі результатів оцінки ситуації вносить регулюючі зміни до розподілу всіх видів ресурсів. Регулювання може здійснюватися шляхом зміни термінів виконання окремих етапів і операцій і тим самим змінює часовий ресурс, міняти розподіл робіт між виконавцями і тим самим маневрувати трудовими ресурсами, міняти час надання інформації, регулюючи використання інформаційного ресурсу, координувати використання технічних засобів для регулювання застосування матеріально-технічних ресурсів. Найчастіше регулюючі дії спрямовані на декілька видів ресурсів і мають комплексний характер. Маневруючи наявними ресурсами, адміністратор прагнути усунути виниклі відхилення від нормативного або параметричного стану. У випадку якщо наявних ресурсів не вистачає, для усунення збоїв адміністратор повертає ресурси адміністрування вищого адміністративного рівня.

Регулюючі дії набувають працездатності в тому випадку, якщо вони будуть представлені в певній нормативно-правовій формі. Розробка і вибір нормативно-правової форми є завершальною роботою у функціональному комплексі адміністративного управління. Як нормативно-правова форма можуть використовуватися накази, розпорядження, вказівки, затверджені зміни до планових завдань, зміни регламентуючих документів (інструкції, технологічні карти і інші встановлені обмеження).

В процесі діяльності адміністратор стикається з двома видами ситуацій. Перша ситуація характеризується тим, що діяльність виконавця відбувається в межах заданого регламенту. Друга ситуація допускає те, що діяльність виконавця виходить за межі заданого регламенту. У першому випадку зусилля адміністратора спрямовані на моніторинг за роботою виконавця і своєчасне виявлення загроз виходу за межі регламенту. В цьому випадку адміністратор робить профілактичні дії, спрямовані на збереження існуючої ситуації. У другому випадку зусилля адміністратора спрямовані на визначення причин відхилення виконавця від заданого регламенту, розробку і реалізацію заходів з усунення виявленого відхилення. По суті, адміністратор на мікрорівні займається профілактикою кризових явищ або антикризовим управлінням діяльністю окремих виконавців або груп виконавців. Успішність цих дій визначає стабільність роботи підприємства в цілому і запобігає виникненню загальних кризових явищ в діяльності підприємства в цілому. Неможливість адміністратора впоратися з виникаючими збоями і відхиленнями є первинним сигналом про розвиток кризових явищ в діяльності підприємства.

Протидія виникаючим збоям здійснюється на всіх рівнях адміністрування. Під рівнем адміністрування розуміється сукупність об'єктів, що адмініструються. Можна виділити три адміністративні рівні – базовий, інтегральний і інтегрований, які визначають адміністративну структуру підприємства. Базовий рівень адміністрування спрямований на адміністрування діяльності окремих виконавців. Інтегральний рівень адміністрування спрямований на адміністрування діяльності групи виконавців. В даному випадку об'єднуються дії і зусилля виконавців і необхідно розглядати сумарний результат. Інтегрований рівень адміністрування – це адміністрування діяльності структурних підрозділів підприємства. В даному випадку ми маємо взаємодію двох рівнів груп виконавців і виконавців, об'єднаних в структурні підрозділи. Таким чином, взаємовідношення базового, інтегрального й інтегрованого рівнів формують адміністративну структуру підприємства.

Адміністрування можна представити як процес, що розвивається в часі і супроводжує дії виконавця. Адміністративним процесом є сукупність взаємозв'язаних операцій, що дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію. Адміністративна дія полягає в здійсненні певних дій, які дозволяють внести зміни в діяльність об'єкта, що адмініструється. Обов'язковою умовою здійснення адміністративної дії є надання йому певної нормативно-правової форми (наказу, вказівки, розпорядження або ж затвердженої зміни до документів, що діяли раніше).

Процес адміністрування можна умовно розбити на три етапи. Перший етап включає отримання первинної інформації, що визначає необхідність здійснення адміністративної дії. Другий етап адміністративного процесу є ідентифікацією ситуації, в якій перебуває об'єкт, що адмініструється, і визначення варіантів адміністративної дії. Третій етап – завершальний зводиться до вибору варіанта адміністративної дії, його здійснення і оцінки отриманих результатів. Таким чином, адміністративний процес включає операції, пов'язані з отриманням інформації, оцінкою і аналізом інформації, розробкою і здійсненням адміністративної дії. При цьому слід зазначити, що операції за оцінкою і аналізом

інформації здійснюються як на етапі підготовки адміністративної дії, так і на етапі його реалізації при оцінці досягнутих результатів.

Структура адміністративного процесу достатньо стабільна і включає такі операції (рис. 2):



Рис. 2. Структура процесу адміністрування

моніторинг за роботою виконавця (групи виконавців); облік отриманої інформації; оцінка отриманої інформації; аналіз ситуації, що склалася; розробка варіантів дій; вибір варіанта дії; здійснення адміністративної дії; оцінка результатів адміністративної дії. Трудомісткість адміністрування залежить від складності і змісту виконуваних робіт виконавцями. При адмініструванні простих дій виконавця трудомісткість невисока і не вимагає значних тимчасових ресурсів. В цьому випадку адміністрування є однією з функцій керівника даного об'єкта.

Як видно з рис. 2, дії адміністратора залежать від реалізації перших двох етапів, які пов'язані з виявленням і обробкою інформації. Тому формування комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення дій адміністратора під час здійснення адміністрування є чинником надійності та адресності адміністративного впливу та здійснення цього впливу в реальному режимі часу. Від оперативності залучення необхідної інформації до достовірності її оцінки залежить своєчасне розпізнавання ситуації, яка складається в процесі виконання своїх обов'язків об'єкта, що адмініструється. Це визначає можливість здійснення операційних дій адміністратором у відповідному обсязі. Якісне виконання всіх етапів адміністративного процесу дозволяє зробити його збалансованим та дієздатним та забезпечити необхідні результати АУ.

Висновки. Функціональний комплекс адміністративного управління є основою розробки та здійснення усіх необхідних процесів з адміністрування. Формування функціонального комплексу та комплексу адміністративних процесів є основою успішної діяльності усієї системи управління підприємством. Проектування адміністративних процесів повинне відбуватися з урахування особливостей об'єктів, що адмініструються, та вимог до оперативності здійснення адміністративного впливу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: учебное пособие/ Л.С. Бляхман – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 379с.
2. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг: учебное пособие/ В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М.: ПРИОР, 1999 – 256с.
3. Ладико І.Ю. Загальний менеджмент. Навчальний посібник/ І.Ю. Ладико, В.Г. Сумцов. – Луганськ: вид-во СНУ ім.В.І Даля, 2004. – 282с.
4. Латфуллин Г.Р. Теория организации: Учебник для вузов/ Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – [2-е изд., доп. и перераб.] – СПб.: Питер, 2008. – 464с.
5. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии/ Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.
6. Райченко А.В. Административный менеджмент / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 416с.
7. Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление[учебник]/ В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 319с.
8. Теорія і практика ділового адміністрування: навчальний посібник/ Г.І. Дібніс, О.О. Ромахова, Н.О. Держак, О.С. Шаріпова та ін. – [під заг. ред.О.М. Антіпова]. – Луганськ: Ноулджд, 2009. – 488с.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации, манифест революции в бизнесе/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 288с.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2010 р.

УДК 658.152

О.С. Шаріпова

РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РОБІТ

Розглянуто роль та особливості адміністративного управління при гармонізації виконання управлінських робіт на підприємстві. Визначено місце адміністративного управління в забезпеченні гармонійності при розробці й виконанні управлінських рішень. Виділені основні елементи та їх зв'язки в підсистемі адміністративного управління. Рис. 3, дж. 6.

Ключові слова: адміністративне управління, об'єкти, система, підсистема, елементи, процес, комплекс, оцінка.

Постановка проблеми. Високий динамізм розвитку економічних ситуацій в умовах ринкової економіки, жорстка конкурентна боротьба між підприємствами визначає досить високу складність внутрішніх процесів по управлінню ними. Без гармонічного здійснення управлінських процесів досягти ефективного й успішного функціонування підприємства, у сучасних умовах, складно. Це визначає важливість і актуальність робіт, пов'язаних із забезпеченням гармонійності функціонування підприємства в цілому та його системи управління зокрема. Питання забезпечення гармонійності управління підприємством є досить складними й багатоплановими. Одним з напрямків, що забезпечує

успішність досягнення гармонійності виконання управлінських робіт є адміністративне управління. Досягнення необхідного рівня його ефективності важливо практично для будь-якого підприємства. Цим визначається актуальність розглянутої проблеми.

Аналіз останніх досліджень. Зазначена проблема, в науковій літературі, вивчається з позицій гармонійності управління й організації адміністративного управління та знаходить висвітлення, як у публікаціях, присвячених організації управління підприємством, так і в публікаціях, присвячених проблемам адміністративного управління [1-6]. Тому в першу чергу слід вказати роботи О.Г. Туровця, Б.З. Мільнера, Г.В. Козаченко, Г.І. Дібніса, А.М. Колосова, А.В. Радченко. Але в цих роботах питання адміністративного управління, саме гармонізацією управлінських робіт, вивчено недостатньо, тому вимагають більш детального розгляду.

Метою статті є вивчення особливостей і місця адміністративного управління при виконанні робіт, пов'язаних з гармонізацією діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи опубліковані підходи та погляди на місце й роль адміністративного управління в системі управління підприємством, можна визначити, що адміністративне управління слід розглядати як комплекс управлінських робіт, націлених на конкретного виконавця, який визначає його поведінку, відповідно до існуючої системи вимог і регламентів, спрямованих на виконання прийнятих управлінських рішень в оперативному й реальному режимі часу.

Таке ж розуміння місця й ролі адміністративного управління трансформується стосовно до забезпечення гармонійності виконання різних видів управлінських робіт. Наприклад, це стосується розробки й реалізації стратегії підприємства, досягнення поставлених цілей, виконання виробничих завдань, реалізації певних функціональних комплексів робіт. Адміністративне управління гармонізацією діяльності комплексів управлінських робіт виступає одночасно як суб'єкт управління гармонізацією цих робіт, так і окремим видом управлінських робіт. Це означає, що виходячи з термінової характеристики адміністративного управління воно є заключною стадією комплексу робіт, що виконуються з реалізації ухвалених рішень або досягнення поставлених цілей.

Таке розуміння адміністративного управління може бути проілюстровано наступним чином, рис. 1.

Як суб'єкт управління система адміністративного управління реалізує процес адміністрування, спрямований на забезпечення виконання кожного з етапів вирішення управлінських завдань, від прогнозу й оцінки ситуації, що визначає необхідність прийняття рішень, до його повної реалізації. Як різновид управлінських робіт, адміністративне управління є заключною фазою останнього етапу гармонізації виконання управлінських робіт, фазою, на стадії якої забезпечується повне виконання всіх необхідних дій.

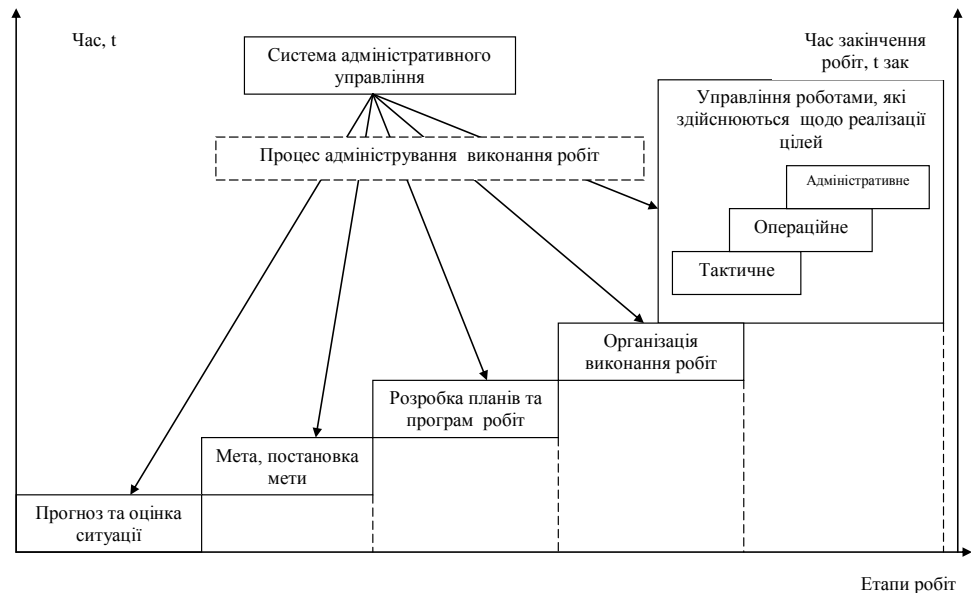


Рис. 1. Місце адміністративного управління в забезпеченні гармонійності при розробці й виконанні управлінських рішень

По характеру впливу на керовані об'єкти, у тому числі при гармонізації виконання робіт, система адміністративного управління розглядається як адресноорієнтована на конкретного виконавця. При цьому, залежно від рівня управління, виконавцем може бути, як підприємство в цілому, його структурний підрозділ, група виконавців, так і окремих працівників. Дане положення проілюстровано на рис. 2.

З позицій системного підходу, адміністративне управління можна розглядати як підсистему системи управління будь-яким об'єктом, від підприємства в цілому, до окремих виконавців. Системний розгляд адміністративного управління припускає виділення його в окрему підсистему управління підприємством, яка має свою структуру.

Адміністративне управління гармонізацією виконання управлінських робіт є різновидом підсистеми адміністративного управління. При цьому, структура елементів, що утворює підсистему та їх взаємозв'язки, носять подібний характер. До основних елементів підсистеми адміністративного управління варто віднести:

1. Виконавчі особи – адміністратори, які здійснюють дії, пов'язані з адміністративним управлінням.
2. Нормативно-правова база, що визначає можливості, зону відповідальності й повноваження адміністраторів.
3. Інформаційна база, що забезпечує адміністраторів необхідною інформацією для здійснення адміністративних впливів.
4. Набір інструментів, за допомогою яких готуються й реалізуються адміністративні впливи.
5. Фахівці, штатні або які залучаються, що беруть участь у підготовці й здійсненні адміністративного впливу.
6. Технічна база, що використовується при виконанні робіт, пов'язаних з адміністративним управлінням.



Рис. 2. Об'єкти адміністративного управління

Зовнішнім середовищем для підсистеми адміністративного управління є інші підсистеми підприємства, як управлінські, так і виробничі; елементи зовнішнього середовища підприємства, які визначають статус і можливості адміністраторів і складність розв'язуваних завдань. Зовнішні елементи підприємства здійснюють прямий вплив на адміністраторів вищого рівня та опосередкований вплив на адміністраторів нижчого рівня. Елементи підсистеми адміністративного управління пов'язані між собою відповідно до їх місця й ролі в здійсненні адміністративного впливу.

Нормативно-правова база, в основному, націлена на адміністратора й тільки по ряду питань на інші елементи. Наприклад, нормативно-правові умови залучення фахівців до робіт, що виконуються, права щодо використання програмних продуктів, доступ до інформації та інші.

Інформаційний елемент підсистеми адміністративного управління має стійкі зв'язки з адміністраторами й фахівцями. У цілому, існуючі зв'язки в підсистемі адміністративного управління наведено на рис. 3.

Як видно з наведеного рис. 3, всі елементи мають чітко позначені цільові зв'язки, виходячи з їх місця та ролі в підсистемі адміністративного управління. Всі зв'язки націлені на забезпечення ефективної діяльності адміністратора. Для задоволення потреб адміністраторів, які відповідальні за гармонізацію управлінських робіт, формується список елементів підсистеми адміністративного управління і зв'язків між ними, що відповідають змісту й складності цих робіт.

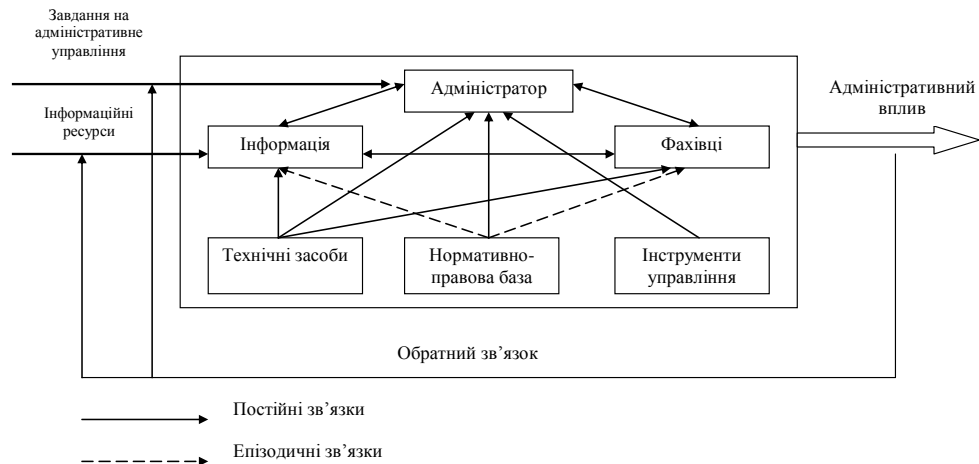


Рис. 3. Зв'язки в підсистемі адміністративного управління

Функціонування системи адміністративного управління здійснюється на основі реалізації певних процесів і сукупності дій. У цей час для організації та удосконалення управління яким-небудь об'єктом активно використовується процесний підхід.

Гармонізація як поняття, по своїй сутності, відображає саме процес розвитку подій у часі, тому процесний підхід є одним з основних інструментів при здійсненні гармонізації управлінських робіт. Це означає що й адміністративне управління активно повинно використовувати інструменти процесного підходу.

Процесний підхід ґрунтується на розгляді управлінських дій як сукупності виконання взаємозалежних робіт і окремих функцій управління. Зв'язок між системним розглядом адміністративного управління й процесним полягає в тому, що функціонування підсистеми адміністративного управління пов'язано з розробкою і реалізацією адміністративного впливу по забезпеченню й виконанню ухвалених рішень та досягненню поставлених цілей, розглядаються як процес адміністрування. Процес адміністрування в цьому випадку являє собою сукупність певних дій, операцій і робіт які вживає адміністратор і його група підтримки в процесі досягнення поставлених цілей і виконанні певних завдань.

Адміністрування в цьому випадку розглядається як процес, що розвивається в часі, від виникнення проблеми по реалізації ухваленого рішення, до досягнення кінцевого результату. У здійсненні цього процесу беруть участь всі елементи підсистеми адміністративного управління відповідно до їх призначення.

Комплекс дій, що вживається елементами підсистеми адміністративного управління з використанням наявних зв'язків між ними, дозволяє досягти необхідної якості й можливостей здійснення адміністративного впливу. У роботах і операціях по адміністративному впливу беруть участь всі елементи підсистеми адміністративного управління в міру необхідності.

Іншим напрямком, який необхідно враховувати при розгляді процесу адміністрування, є підхід з позицій ситуаційного управління. Ситуаційне управління припускає розгляд управління об'єктом як сукупністю окремих дискретних ситуацій, що складаються під впливом чинників зовнішнього й внутрішнього середовища. З позицій ситуаційного управління, управління підприємством – це не безперервний взаємозалежний процес, а процес взаємодії окремих ситуацій, що розвиваються у часі.

Фізичною моделлю процесного підходу може бути «дріт», а фізичною моделлю ситуаційного підходу може бути «ланцюг», як сукупність взаємозалежних ланок. Кожна ланка, це окрема ситуація, що має свої характеристики та кінцеві цілі.

Для організації адміністративного управління ситуаційний підхід означає, що адміністратор і підсистема адміністративного управління націлені на досягнення окремих проміжних результатів, обумовлених ситуацією. Тому, процес адміністрування, з позицій ситуаційного управління, можна розглядати як сукупність дискретних дій і завдань, що виконуються адміністратором і всією підсистемою адміністративного управління. Цим визначається специфіка, роль і особливості здійснення адміністративного управління гармонізацією виконання управлінських робіт.

Висновок. Проведений аналіз місця й ролі адміністративного управління при гармонізації виконання управлінських робіт показує, що даний вид робіт є невід'ємним елементом функціонування всієї системи управління підприємства. Адміністративне управління забезпечує працездатність та чіткість виконання всіх етапів, пов'язаних з вирішенням управлінських проблем, представляє досить складний управлінський процес, реалізація якого на високому рівні можлива тільки на основі системного підходу до його здійснення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дібніс Г.І. Теорія і практика ділового адміністрування: навчальний посібник / Г.І. Дібніс, О.О. Ромахова, Н.О. Держак, О.С. Шаріпова та ін. – Луганськ: Ноулідж, 2009. – 488 с.
2. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: монографія / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю.Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
3. Колосов А.Н. Адаптивная Организация деятельности предприятия: монографія / А.Н. Колосов. – Луганськ: ВНУ им.В.Даля, 2008. – 440 с.
4. Мильнер Б.З. Теорія організацій: ученик / Б.З. Мильнер. – 2-е узд.; перераб. и доп. – М.: МНФРА-М, 2002. – 480 с.
5. Райченко А.В. Административный менеджмент / А.В.Райченко. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 416 с.
6. Туровец О.Г. Теоретические основы организации производства: учеб. пособие / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – Воронеж: Воронеж.гос.техн.ун-т, 2003. – 216 с.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2010 р.

ДО УВАГИ АВТОРІВ

1. Загальні відомості

Редакція приймає до друку оригінальні статті, які не друкувалися раніше, тобто написані спеціально до збірника наукових праць "Управління проектами та розвиток виробництва".

Статті рецензуються членами редакційної колегії на предмет ступеня новизни викладеного матеріалу, значущості для управління проектами та розвитку виробництва, відповідності змісту статті предметній галузі управління проектами. Крім того, визначається можливість надрукування статті повністю без змін, із невеликими правками або після суттєвих переробок.

Редакція залишає за собою право уточнення назви статті, її скорочення та внесення невеликих змін. Відповідальність за зміст несуть автори.

Редакція не веде листування з авторами.

Пріоритетність приведеної у рукописі наукової інформації визначається датою надходження статті до редакції.

Гонорари не сплачуються. Збірник знаходиться на самоокупності, за рахунок коштів авторів.

2. Відомості про обсяг та структуру статті

Обсяг статті (із списком літератури, таблицями тощо), як правило, не повинен перевищувати 0,5 авторського аркуша (8-10 сторінок).

При викладенні матеріалу статті використовується безособова форма дієслова за виключенням звернення до попередніх робіт. Фізичні величини подаються у системі СІ.

Текст рукопису повинен будуватися за загальною прийнятою структурною схемою: індекс УДК в верхньому куті аркуша, нижче ініціали та прізвище автора (авторів), у наступному рядку назва статті великими літерами, з нового рядка резюме (короткий зміст мовою статті) обсягом не більш 300 знаків, далі з нового рядка ключові слова. Далі йде текст статті та список використаної літератури. На окремому аркуші додаються анотації (прізвища авторів, назва статті, резюме) трьома мовами (російською, українською та англійською).

Якщо стаття містить таблиці та рисунки, то вони повинні мати назви та бути пронумеровані для конкретного посилання на них. Рисунки обов'язково повинні бути згруповані, тобто виділені як окремий об'єкт. Звертайте увагу на розміщення рисунків та таблиць у межах сторінки (параметри сторінки наведені нижче).

Стаття обов'язково повинна мати посилання на літературні джерела, які оформлюються за діючим стандартом, тобто загальним списком наприкінці рукопису, згідно з послідовністю появи у тексті статті. Посилання на джерело даються у квадратних дужках [].

До тексту статті на окремому аркуші додається авторська довідка, де українською мовою наводяться: прізвище, ім'я, по батькові (повністю) автора (авторів), посада, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи, контактні адреса і телефон, а також назва статті, підтвердження того, що стаття раніше ніде не публікувалася, підпис автора (авторів).

Стаття повинна бути підписана всіма авторами.

3. Вимоги до оформлення статті

Статтю необхідно набирати на комп'ютері в текстовому редакторі Word 6.0 або в наступних версіях Word 95, 98, 2000. При підготовці тексту у редакторі Word встановити такі параметри сторінки:

- поля: верхнє – 2 см, нижнє – 6,5 см, внутрішнє – 1,75 см, зовнішнє – 5,75 см, палітурка – 0 см, від краю до верхнього колонтитула – 0 см, нижнього – 5,5 см, дзеркальні поля. Такі розміри застосувати до всього документа;
- розмір аркуша: А4, тобто ширина – 21 см, висота – 29,7 см;
- встановити книжну орієнтацію аркуша.

Вся інформація (УДК, прізвища авторів, назва статті, резюме, текст статті, літературні джерела, додаткова інформація про авторів, анотації) повинна бути набрана з одинарним міжрядковим інтервалом шрифтом Arial Cyr №10 із вирівнюванням по ширині, відступ на абзац – 0,75 см (не користуватися кнопкою табуляції).

Якщо стаття містить математичні формули, то вони повинні бути виконані у редакторі формул Equation. Для формул встановити такі параметри:

- розмір: звичайний – 14 пт; великий індекс – 11 пт; малий індекс – 9 пт; великий символ – 18 пт; малий – 14 пт.
- стиль: текст – Times New Roman; функція – Times New Roman (з нахилом); перемінна – Times New Roman (із нахилом); рядкові грецькі – Symbol; прописні грецькі – Symbol; символ – Symbol; матриця-вектор – Times New Roman; числа – Times New Roman.

Формули обов'язково повинні бути пронумеровані у круглих дужках.

4. До редакції матеріали статті надсилаються:

- 1) в електронному варіанті, на дискеті 3,5 А;
- 2) у друкованій формі на одній стороні білого аркуша формату А4 у двох екземплярах.

Перший екземпляр оформити та надрукувати згідно з вимогами до оформлення статті, п.3.

Другий екземпляр потрібен для вичитки літературним редактором. Необхідно надрукувати статтю, набрану з міжрядковим інтервалом 1,5 шрифтом Arial Cyr №14 із вирівнюванням по ширині, але встановити такі поля аркуша: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, внутрішнє – 2 см, зовнішнє – 2 см, палітурка – 0 см, від краю до верхнього колонтитула – 0 см, нижнього – 0 см.

Після розробки оригінал-макету збірника автору на адресу, вказану в авторській довідці, надсилається оригінал-макет його статті. Протягом двох діб автор повинен:

- перевірити текст статті;
- виправити червоним олівцем виявлені помилки в тексті та помилки друку (зміна послідовності тексту, таблиць та рисунків неприпустима через особливості формування оригінал-макету);
- підписати статтю з коментарем "ЗГОДЕН";
- повернути статтю до редакції.

Якщо стаття не буде оперативно повернена до редакції, вона автоматично виключається зі збірника.

УВАГА!

Згідно з вимогами **ПОСТАНОВИ ПРЕЗИДІЇ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ УКРАЇНИ** від 15.01.2003р. № 7-05/1 "ПРО ПІДВИЩЕННЯ ВИМОГ ДО ФАХОВИХ ВИДАЊ, ВНЕСЕНИХ ДО ПЕРЕЛІКІВ ВАК УКРАЇНИ" кожна наукова стаття обов'язково повинна містити наступні елементи (чітко виділені у статті):

№ з/р	Необхідний елемент наукової статті
1.	Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями
2.	Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор
3.	Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття
4.	Формулювання цілей статті (постановка завдання)
5.	Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів
6.	Висновки з даного дослідження
7.	Перспективи подальших розвідок у даному напрямку

Крім того, згідно з вимогами "ПОСТАНОВИ" кожна стаття повинна мати одну зовнішню рецензію.

З **ПОСТАНОВОЮ ПРЕЗИДІЇ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ УКРАЇНИ** від 15.01.2003р. № 7-05/1 "ПРО ПІДВИЩЕННЯ ВИМОГ ДО ФАХОВИХ ВИДАЊ, ВНЕСЕНИХ ДО ПЕРЕЛІКІВ ВАК УКРАЇНИ" можна ознайомитись у Бюлетені ВАК України, №1, 2003.

Статті, які не відповідають вказаним вимогам, не публікуються, дискети і тексти не повертаються.