

## Посилання на статтю

Дібніс Г.І. Функціональний та процесний підхід до адміністративного управління на підприємстві / Г.І. Дібніс // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 158-164. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10dgiaup.pdf>

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.

**Г.И. Дибнис**

### **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К АДМИНИСТРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Представлен набор функций администрирования. Определен подход к формированию функциональной структуры административного управления. Рассмотрено администрирование как совокупность процессов управления предприятием. Рис. 2, ист. 9.

**I.G.Dibnis**

### **FUNCTIONAL AND PROCESS APPROACH TO THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT ON AN ENTERPRISE**

Set of administration functions is presented. Approach to forming the functional structure of administrative management is curtained. Administration as a complex of the enterprise management processes is considered.

**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).

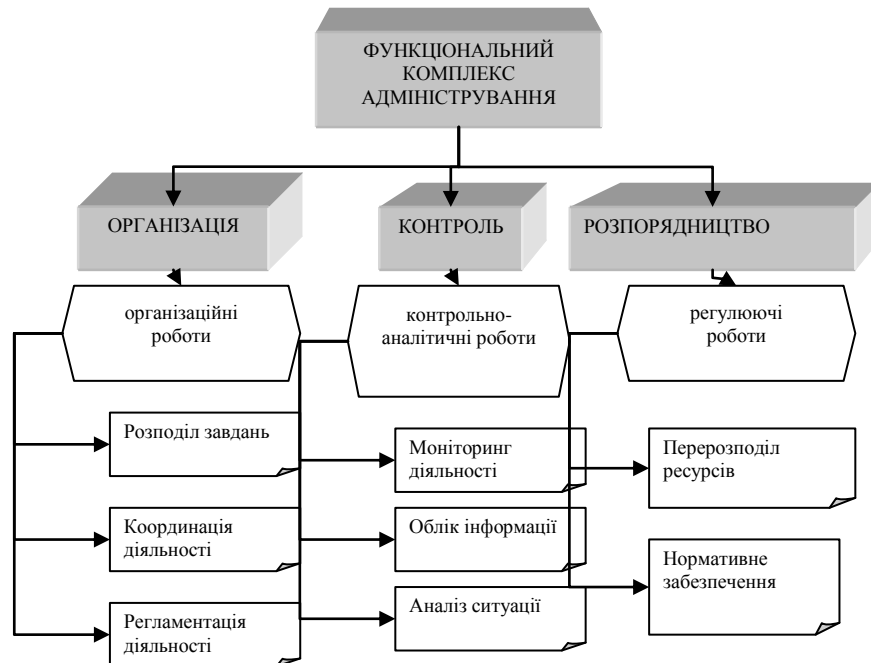


Рис. 1. Функціональний комплекс адміністративного управління

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 результуючих 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 відрізку 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 штат, 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 встановлених чинників, якщо ситуація нормативна. Або ж працювати на усунення негативної дії чинників, що визначають вихід ситуації з нормативного стану. По суті, результатом виконання контрольо-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: Ноулідж, 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.