

УДК 65.018

## МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З ОЦІНКИ СТАНУ АДМІНІСТРУВАННЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шаріпова О.С., Шаріпова А.Г., Перекростов А.О.

## METHODICAL PROVISIONS FOR EVALUATING THE CONDITION OF ADMINISTRATION THE HARMONIZATION OF INTEGRATED ENTERPRISES ACTIVITY

Sharipova O., Sharipova A., Perekrstov A.

*У статті визначено об'єкти гармонізації з позицій процесного, ситуаційного та проектного управління. Уточнено поняття об'єктів адміністрування, стосовно до управління гармонізацією взаємодії різних процесів, що здійснюються при функціонуванні інтегрованих підприємств. Наведено розподіл виділених цільових напрямів адміністрування за комплексами завдань, що вирішуються спрямованих на гармонізацію діяльності ІІІ. Розроблено методологічну та методичну основу побудови методики оцінки стану адміністрування робіт з гармонізації діяльності ІІІ з урахуванням виявлених вимог і підходів.*

**Ключові слова:** адміністративне управління, гармонізація, гармонійність, об'єкти, елементи, комплекс, критерії, управління, управлінська діяльність, процес, підходи, напрямки, конкуренція, цілі, завдання.

**Постановка проблеми.** Для управління процесом гармонізації діяльності інтегрованого підприємства (ІІІ) необхідна наявність методів і способів моделювання й оцінки ситуацій, що складаються в процесі цієї діяльності. Це загальне методологічне положення, що стосується управління в цілому. Адміністративне управління, як різновид управлінської діяльності, повною мірою відповідає цьому положенню. Крім того, специфіка адміністративного управління ще в більшій мірі посилює вимоги до дотримання даного положення. Це пов'язано з тим, що адміністративне управління здійснюється в реальному режимі часу та націлено на усунення виникаючих збоїв у здійсненні робіт або процесів.

В основі моделювання та оцінки стану адміністрування гармонізації діяльності ІІІ повинні використовуватися спільні методичні прийоми та інструменти. Це дозволить одночасно, якщо буде потрібно, моделювати процеси, що пов'язані зі здійсненням адміністрування гармонізації діяльності й оцінювати стан у заданий момент часу. Оцінка й моделювання здійснюються одночасно, залежно від того для яких цілей це робиться та які завдання вирішу-

ються. Тому надалі в роботі мається на увазі процес моделювання й оцінки як єдиний процес, який відрізняється тільки цілями використання результатів що одержуються.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Вивченню проблем адміністративного управління в організаціях присвячено роботи багатьох вчених. В першу чергу слід вказати роботи А.В.Райченко, А.П.Мельнічук, Г.І.Дібініса та інші. У цих роботах вирішено багато методологічних і теоретичних питань, пов'язаних з вивченням всього різноманіття складу та змісту ресурсів адміністрування, які знаходяться сьогодні в розпорядженні керівника і які він використовує для досягнення ефективності управлінських процесів на підприємстві. Але питання адміністративного управління гармонізацією процесів функціонування інтегрованих підприємств розкрито недостатньо та потребує додаткового вивчення. Питання гармонізації розглядаються й розуміються рядом авторів робіт, у контексті проведених ними досліджень і досліджуваних об'єктів: функціонування системи управління, прийнятті управлінських рішень, організації виробничих процесів. Аналіз наукових засад із зазначеної тематики свідчить про те, що до сьогодні тільки формується єдина методологічна база, яка б дозволила комплексно досліджувати та вивчати питання адміністративного управління гармонізацією діяльності інтегрованих підприємств. Це визначає актуальність проблеми, що розглядається та її перспективність у науковому та практичному плані.

**Метою статті** є розробка методичних положень з моделювання й оцінки стану адміністрування гармонізації діяльності інтегрованих підприємств.

**Матеріали і результати дослідження.** Адміністрування гармонізації діяльності, на нашу думку, є завданням оперативно-поточного управління, у рам-

ках загальної стратегії удосконалювання й розвитку управлінської діяльності в ІІ. Основні завдання з управління гармонізацією діяльності в ІІ стосуються компетенції адміністративного управління й адміністраторів різних рівнів. В основі їх діяльності лежить оперативна реакція на виникаючі збої які виявляються на основі постійного моніторингу за діями виконавців та процесами, що здійснюються.

Формування й удосконалювання системи адміністративного управління роботами з гармонізації діяльності здійснюється на основі традиційних підходів. Це означає, що на початку необхідно мати оцінку наявної ситуації зі станом адміністративного управління, його результативності й ефективності, а тільки потім здійснювати розробку комплексу заходів щодо приведення адміністративного управління у відповідність зі складністю завдань, що вирішуються з гармонізації управління всіма об'єктами ІІ на основі моделювання можливих варіантів дій.

Питання гармонізації діяльності особливо актуальні в інтегрованих підприємствах. Такі структури включають досить велику кількість підрозділів. Процеси інтеграції підприємств почали активно розвиватися у період розвитку диверсифікації діяльності підприємств. Специфіка й особливості сучасних інтегрованих підприємств визначається програмами диверсифікації, які вони реалізують.

У силу цього, адміністратори, які здійснюють адміністрування процесу гармонізації робіт, як з управління інтегрованими підприємствами у цілому, так і окремими програмами або напрямками діяльності увесь час зіштовхуються з необхідністю урахування цих особливостей. Тому, система адміністрування будеться як багаторівнева система, яка вирішує питання моніторингу й координації діяльності в рамках інтегрованого підприємства, у рамках окремих напрямів диверсифікованої діяльності та у рамках внутрішніх об'єктів, що реалізують диверсифіковану діяльність.

На нижньому рівні управління, завдання адміністратора відрізняються від звичайних завдань адміністратора окремих об'єктів усередині підприємства. На рівні адміністрування окремих програм, завдання адміністратора враховує не тільки цільову спрямованість програм, але й необхідність узгодження дій з іншими програмами.

На рівні інтегрованого підприємства адміністратори відповідають за внутрішню кооперацію, за раціональне використання фінансових активів всього ІІ для підтримки різних напрямків діяльності, забезпечують усунення конфліктів цілей при постановці завдань керівникам напрямів диверсифікованої діяльності ІІ.

Таким чином, на першому й другому рівні управління конкретно позначаються відмінності й особливості адміністративного управління в інтегрованих підприємствах від структур що мають однорідну структуру бізнесу.

Досягнення необхідного рівня результативності й ефективності роботи різних програм диверсифіка-

ції, що реалізуються у рамках ІІ можливо тільки на основі гармонізації діяльності управлінських структурних підрозділів. Це припускає вирішення комплексу питань щодо досягнення певних цілей, які по суті є цільовими напрямками адміністративного управління гармонізацією діяльності в ІІ:

1. Синхронізація діяльності у часі.
2. Збалансованість обсягів робіт, що виконуються.
3. Необхідний рівень управління логістичним обслуговуванням.
4. Управління використанням фінансових активів.
5. Використання виробничих можливостей при кооперації різних програм диверсифікації.
6. Збалансованість соціально-економічної діяльності за різними об'єктами.
7. Збалансованість і погодженість мотиваційних інструментів, що використовуються.
8. Гармонізація комунікаційних зв'язків та інформаційного обміну.

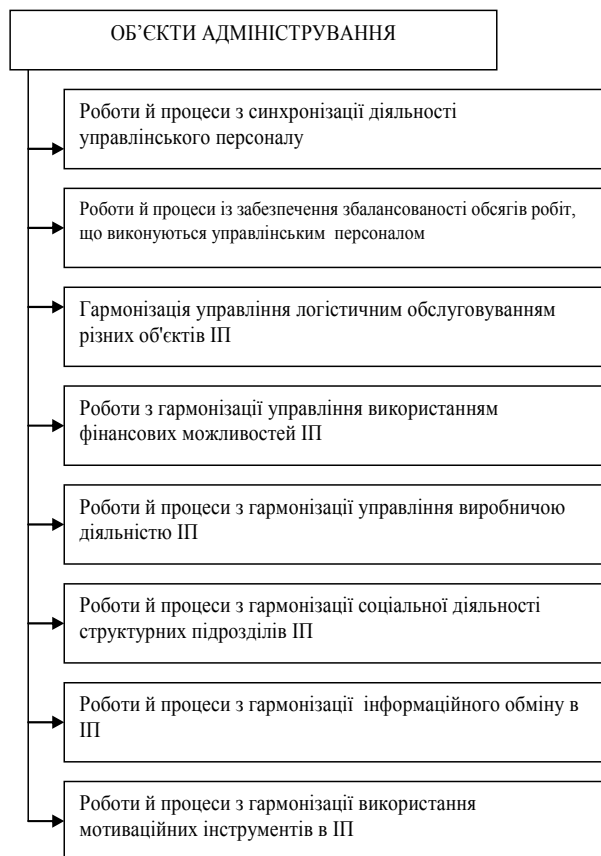


Рис.1. Об'єкти адміністрування при виконанні робіт з гармонізації управління інтегрованими підприємствами

Дані цільові напрямки адміністративного управління й комплекси завдань, що вирішуються з гармонізації діяльності в ІІ можуть розглядатися в якості об'єктів адміністрування. Як об'єкти адміністрування вони являють собою певні роботи й проце-

си, які реалізуються виконавцями та спрямовані на досягнення необхідного рівня гармонійності функціонування структурних управлінських підрозділів та виконання управлінських робіт.

Виходячи із цього на рис.1., наведено об'єкти адміністрування при виконанні робіт з гармонізації діяльності ПП.

Кожний об'єкт адміністрування повинний мати свій центр відповідальності, який відповідає й управляє виконанням робіт з гармонізації процесів у рамках контрольованого напрямку. Сукупність робіт з кожного напрямку визначає загальна множина управлінських робіт, які повинні здійснюватися для забезпечення гармонійності функціонування ПП в усіх напрямках диверсифікованої діяльності.

Розглянуті об'єкти адміністрування робіт з гармонізації діяльності ПП вирішують три комплекси завдань:

1. Оцінка стану адміністрування робіт з гармонізації операційної діяльності ПП
2. Оцінка стану адміністрування робіт з гармонізації соціально-економічних процесів в інтегрованих підприємствах.
3. Оцінка стану адміністрування робіт з гармонізації внутрішньосистемних управлінських зв'язків.

На рис.2. наведено розподіл виділених цільових напрямів адміністрування за комплексами завдань

вданий, що вирішуються спрямованих на гармонізацію діяльності в ПП.

До першого комплексу завдань, які вирішуються відносяться адміністрування робіт і процесів з: гармонізації управління виробничою діяльністю ПП; гармонізації управління логістичним обслуговуванням різних об'єктів ПП; гармонізації управління використанням фінансових активів ПП; забезпечення збалансованості виконуваних обсягів робіт управлінським персоналом.

До другого комплексу завдань, які вирішуються відносяться адміністрування робіт і процесів з: гармонізації соціально-економічної діяльності структурних підрозділів ПП; гармонізації використання мотиваційних інструментів в ПП.

До третього комплексу завдань, які вирішуються відносяться адміністрування робіт й процесів з: синхронізації діяльності управлінського персоналу в часі; гармонізації комунікаційних зв'язків та інформаційного обміну в ПП.

Кожний комплекс завдань визначає підходи й зміст параметрів, які повинні використовуватися при оцінці стану адміністрування робіт з гармонізації діяльності в ПП. Це означає, що повинно бути три структурних підрозділу методики оцінки стану адміністрування робіт з гармонізації.



Рис.2. Розподіл виділених цільових напрямів адміністрування за комплексами завдань, що вирішуються спрямованих на гармонізацію діяльності ПП

Адміністрування, як різновид управлінських робіт, з позицій процесного підходу має внутрішню структуру, яка властива всім управлінським процесам та визначається загальними функціями управління. При цьому характер реалізації загальних функцій у процесі адміністрування від інших видів управлінських робіт буде відрізнятися методами, що використовуються та трудомісткістю їх виконання. Наприклад, при адмініструванні різко знижується трудомісткість робіт, пов'язаних із плануванням. Ці роботи, в основному, зводяться до встановлення регламентів і проектуванню процесів, що адмініструються. У процесі проектування визначаються нормативні вимоги до процесу, мета й завдання здійснення. Роботи з контролю й регулювання діяльності суттєво зростають, як по трудомісткості, так і по складності.

Узагальнюючи існуючі підходи щодо визначення загальних функцій управління прийнято до розгляду наступні п'ять функцій: проектування, організація, моніторинг, координація та мотивація процесу.

З огляду на особливості процесу адміністрування, нами в якості показників для моделювання та оцінки цих видів робіт пропонуються наступні групи показників:

1. Показники стану проектування процесу.
2. Показники стану організації процесу.
3. Показники стану моніторингу процесу.
4. Показники стану координації процесу.
5. Показники стану мотивації процесу.

Таким чином, процес адміністрування робіт з гармонізації діяльності ІІ можна розкласти на окремі елементи, які характеризують виконання певних видів операцій. Це визначає методологічну й методичну основу побудови методики оцінки стану адміністрування робіт з гармонізації діяльності ІІ із урахуванням виявлених вимог і підходів.

Побудова методики на основі виділення окремих об'єктів, які визначають стан, як процес адміністрування, так і виконання окремих робіт з гармонізації діяльності, дозволяє одержати оцінки, які будуть відображати поточний стан адміністрування робіт з гармонізації діяльності й визначати напрями його вдосконалення.

Реалізація такого підходу припускає побудову системи показників на основі матричних таблиць. Підметом матричної таблиці будуть об'єкти адміністрування, а присудком, види робіт процесу адміністрування.

Адміністрування є досить складним і тонким процесом, який вимагає постійного контролю й виявлення навіть незначних змін. Це визначає доцільність використання детальної шкали трансформації. В якості такої шкали обрана 100 бальна оцінка показників. Кожний бал означає зміни на 0,01 значення показника в діапазоні можливих змін цього показника. Для переводу розрахункового показника у трансформований, використовується коефіцієнт трансформації 0,01. Для здійснення трансформації

фактичне значення розрахункового показника необхідно поділити на коефіцієнт трансформації – 0,01. Для оцінки позитивності ситуації й наближення її до нормативно-ідеального рівня, показники розраховуються як різниця максимальної 100 бальної оцінки й величини втрат, наявних у фактичному стані адміністрування робіт з гармонізації діяльності ІІ.

За окремими об'єктами адміністрування необхідно здійснювати оцінки, які доповнюють інтегровану оцінку, але мають інший алгоритм розрахунку.

Такі матриці будуються для кожного об'єкта адміністрування. У рамках функціональних комплексів робіт, що виконуються є комплекси, які погоджують діяльність різних об'єктів. Саме вони, в першу чергу, є об'єктом уваги центрів відповідальності ІІ за загальний рівень гармонізації діяльності, як виробничих, так і управлінських підрозділів.

Виходячи із запропонованих методологічних і методичних принципів і підходів, побудовано комплекс методик, які дозволяють як моделювати так і оцінювати стан адміністрування робіт з гармонізації діяльності ІІ.

**Висновки.** Досягнення необхідного рівня результативності та ефективності робіт різних програм диверсифікації, що реалізуються в рамках ІІ можливо тільки на основі гармонізації діяльності структурних підрозділів. Це визначає необхідність вирішення наступного комплексу завдань: гармонізації управління виробничою діяльністю ІІ; гармонізації управління логістичним обслуговуванням різних об'єктів; гармонізації управління використанням фінансових можливостей; гармонізації забезпечення збалансованості обсягів робіт, що виконуються управлінським персоналом; гармонізації соціально-економічної діяльності структурних підрозділів; гармонізації використання мотиваційних інструментів; синхронізації діяльності управлінського персоналу у часі; гармонізації комунікаційних зв'язків та інформаційного обміну. Дані комплекси завдань, що вирішуються з гармонізації діяльності ІІ можуть розглядатися в якості цільових напрямів адміністрування. Як цільові напрями адміністрування, дані комплекси завдань, представляють реалізацію певної сукупності процесів, що реалізуються виконавцями та спрямовані на досягнення необхідного рівня гармонійності функціонування структурних підрозділів й робіт, що виконуються.

Складність робіт, що виконуються з гармонізації діяльності, вимагає спеціально підготовлених виконавців і керівників, що відповідальні за організацію їх виконання в рамках обов'язків, які розподілено між різними управлінськими посадами в інтегрованих підприємств. Ці роботи складають зміст процесу адміністрування робіт з гармонізації діяльності. Кожний цільовий напрям адміністрування повинен мати свій центр відповідальності, який відповідає і керує виконанням робіт з гармонізації процесів у рамках визначеного напрямку. Сукупність робіт за кожним напрямом визначає загальну множину управлінських робіт, які повинні здійснюватися для

забезпечення гармонійності функціонування ІІ в усіх напрямках диверсифікованої діяльності.

Розглянуті цільові напрями адміністрування робіт з гармонізації діяльності в ІІ вирішують три комплекси завдань: раціональне використання можливостей ІІ; раціональне використання трудових ресурсів; раціональне використання внутрісистемних зв'язків. Кожен блок завдань визначає підходи та зміст параметрів, які повинні використовуватися при оцінці стану адміністрування робіт з гармонізації управління ІІ. Це визначає необхідність виділення трьох структурних підрозділів методики оцінки стану адміністрування робіт з гармонізації діяльності.

Процес адміністрування можна розкласти на окремі елементи, які характеризують виконання певних видів операцій, стосовно до адміністрування робіт з гармонізації діяльності в ІІ. Це визначає методологічну та методичну основу побудови методики оцінки стану адміністрування робіт з гармонізації діяльності в ІІ з урахуванням виявлених вимог і підходів. Побудова методики оцінки, на основі виділення окремих об'єктів, що відображають стан, як процесу адміністрування, так і виконання окремих робіт з гармонізації, дозволяє одержати оцінки, які будуть відображати поточний стан адміністрування та визначати напрями його удосконалення. Реалізація такого підходу передбачає побудову системи показників на основі використання матричних таблиць. Підметом матричної таблиці будуть цільові напрями адміністрування, а присудком, види робіт процесу адміністрування. Для отримання оцінки загального стану за напрямками адміністрування та окремих видів робіт необхідно мати спеціальний інструментарій інтеграції локальних оцінок. З огляду на різну природу параметрів, що оцінюються і характеристик адміністрування робіт з гармонізації діяльності в ІІ, необхідно використовувати методи спеціальної трансформації показників, які роблять їх порівнянними між собою.

#### Л і т е р а т у р а

1. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / [А. Е. Воронкова, Е. Н. Коренев, О. С. Шаріпова та інші]. — ВД „ІНЖЕК”, 2006. — 448 с.
2. Воронкова А. Э. Современные технологии управления промышленным предприятием : [монография] / А. Э. Воронкова, А. В. Козаченко, С. К. Рамазанов, Л. Е. Хлапенев. — К.: Либра, 2007. — 256 с.
3. Шаріпова О.С. Теорія та методологія адміністративно-управлінської гармонізації управління інтегрованих агропромислових підприємств: [монографія] / О.С.Шаріпова. — Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. — 515

#### R e f e r e n c e s

1. Diagnostika stanu pidpriemstva: teoriya i praktika: [monografiya] / [A.E. Voronkova, E.N. Korenev, O.S. Sharipova ta in].-VD «INZEK», 2006.- 448 s.
2. Voronkova A.E. Sovremennye tehnologii upravlenija promyshlennym predpriatiem : [monografiya] / A.E. Vo-

ronkova, A.V. Kozachenko, S.K. Ramazanov, L.E. Hlapenev. — K.: Libra, 2007. — 256 s.

3. Sharipova O.S. Teoriya ta metodologiya administrativnogo upravlinnia garmonizacieu upravlinskoi diyalnosti integrovanih agropromislovih pidpriemstv: [monografiya] / O.S. Sharipova. — Doneck: SPD Kupriyanov V.S., 2011.- 515 s.

**Шаріпова О.С., Шаріпова А.Г., Перекрестов А.А. Методические положения по оценке состояния администрирования гармонизации деятельности интегрированных предприятий**

*В статье определены объекты гармонизации с позиций процессного, ситуационного и проектного управления. Уточнено понятие объектов администрирования, применительно к управлению гармонизацией взаимодействия различных процессов, осуществляемых при функционировании интегрированных предприятий. Представлено распределение выделенных целевых направлений администрирования с комплексами решаемых задач, направленных на гармонизацию деятельности ИП. Разработана методологическая и методическая основа построения методики оценки состояния администрирования работ по гармонизации деятельности ИП с учетом выявленных требований и подходов.*

*Ключевые слова: административное управление, гармонизация, гармоничность, объекты, элементы, комплекс, критерии, управление, управленческая деятельность, процесс, подходы, направления, конкуренция, цели, задачи.*

**O. Sharipova, A. Sharipova, A. Perekrstov. Methodical provisions for evaluating the condition of administration the harmonization of integrated enterprises activity.**

The article defines the objects of harmonization from the process, situation and project management positions. The concept of administration objects was clarified, which is related to the harmonization management of interaction between different processes, implemented during the integrated enterprises functioning. The distribution of the selected target areas of administration with complexes of solved tasks, directed to harmonizing the integrated enterprise activity, was presented. The methodological and methodical basis of construction the technique of evaluating the condition of works administration for harmonization of integrated enterprises activities based on identified requirements and approaches was worked out.

*Keywords: administration management, harmonization, harmony, objects, elements, complex, criteria, management, management activity, process, approaches, directions, competition, goals, tasks.*

**Шаріпова О.С.** – професор кафедри менеджменту і маркетингу, д.е.н., проф. Східноукраїнського національного університету ім.В.Даля;

**Шаріпова А.Г.** – магістрант кафедри менеджменту і маркетингу Східноукраїнського національного університету ім.В.Даля;

**Перекрестов А.О.** - магістрант кафедри менеджменту і маркетингу Східноукраїнського національного університету ім.В.Даля.

*Рецензент:* д.е.н., професор **Надьон Г.О.**