

УДК 658.012.4

М. А. Міненко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

МІСЦЕ І РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАГАЛЬНООРГАНІЗАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

М. Minenko,
doctor of economics, professor, head of the department of management
and administration, National university of food technologies, Kyiv

THE PLACE AND ROLE OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN GENERAL MANAGEMENT SYSTEM

Стаття за своїм змістом дає можливість об'єктивно оцінити місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. Акцентується увага на тому, що сучасне сприйняття адміністрування хоча і вимагає дебіюрократизації існуючих систем управління, проте варто розуміти головні умови, які можуть забезпечити основи стабільних конкурентних переваг суб'єкта господарювання. На практиці, з досвіду провідних міжнародних компаній, такими умовами є у першу чергу якісно оптимізоване розмежування функцій адміністрації і менеджменту, який не входить до складу апарату управління, а також грамотне використання адміністрування як прямого та / або опосередкованого інструменту впливу суб'єкта на об'єкт. Саме тому в статті розкрито основні відмінності між складом "адміністрації" і "менеджменту організації", основні складові адміністрування, їх взаємозв'язок. Представлено співвідношення адміністрації і менеджменту та їх вплив на керовану систему. Дано перелік основних внутрішніх документів, що регламентують діяльність господарюючого суб'єкта, розкрито головне організаційно-методичне їх призначення. Водночас автор звертає увагу на необхідність використання у практичній роботі дієвої системи адміністрування зі складом і змістом палітри ресурсів, що забезпечать результативне та оперативне функціонування у штатному і позаштатному режимі. У підсумку дано визначення, що таке адміністративний менеджмент, чим окреслено його місце і роль у загальноорганізаційній системі управління.

The article in its content gives an opportunity to objectively assess the place and role of administrative management in the general organizational system of management. The emphasis is on the fact that the current perception of administration, although it requires de-bureaucratization of existing management systems, it is necessary to understand the main conditions that can provide the basis for the stable competitive advantages of the entity. In practice, from the experience of leading international companies, such conditions are first and foremost a qualitatively optimized demarcation of the functions of authorities and management, which is not part of the management apparatus, as well as the competent use of administration as a direct and / or indirect instrument of the subject's influence on object. That is why the article reveals the main differences between the composition of "authorities" and "management of the organization", the main components of administration, their interconnection. The relationship between authorities and management and their impact on the managed system is presented. A list of the main internal documents regulating the activities of the economic entity is given, the main organizational and methodical purpose of their appointment is disclosed. At the same time, the author draws attention to the need to use an effective administration system in the practical work with the composition and content of the resource palette, which will ensure efficient and operative functioning in the regular and freelance mode. As a result, the definition of what administrative management is, what is outlined its place and role in the general organizational system of management.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, загальноорганізаційна система управління, адміністрація, адміністрування, дебіюрократизація, система адміністративного менеджменту, внутрішні організаційні регламенти.

Key words: administrative management, general organizational management system, authorities, administration, de-bureaucratization, system of administrative management, internal organization regulations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці у результаті своїх досліджень приходять до висновку, що адміністративний менеджмент є достатньо дієвим поєднанням важелів, інструментів і процедур, фахове використання яких забезпечує основу конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання. Єдуард

Уткін, розрізняє три основні змістовні напрями адміністративного менеджменту, зокрема [6]: розробка раціональної системи управління; побудова організаційної структури; встановлення комунікаційних зв'язків, затвердження регламентів функціонування. Разом із тим, Герберт Саймон, Дональд Смітбург і Віктор Томпсон, вважають, що наукові дослідження з адміністративно-

го менеджменту переслідують дві інші цілі [5]: вивчення поведінки людей, які працюють; розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх роботи в організації.

Тобто науковці підводять нас до думки, що, на практиці, основні положення адміністративного менеджменту повинні формулюватися з урахуванням особливостей організаційної поведінки, а не розглядати поведінку персоналу як самостійний об'єкт дослідження. Водночас необхідно пам'ятати, що як правило, в адміністративному менеджменті основний акцент робиться на дослідження управлінських процесів, які відбуваються на вищому управлінському рівні (інституційному). Це багато в чому визначає місце і роль, а також основні риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління, а саме [1]: переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління; жорстку ієрархію взаємовідносин; формалізований спосіб прийняття і фіксації управлінських рішень; чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді посадових інструкцій і наказів; поділ влади.

Водночас нові підходи до адміністративного менеджменту констатують той факт, що сучасне виробництво і його інфраструктура не потребують використання бюрократії в абсолютному сприйнятті. Сьогодні зростає потреба у мобільних та інтелектуальних суб'єктах господарювання, діяльність яких відповідає інноваційним змінам. По суті, нові підходи до адміністративного менеджменту дають можливість визначити головні напрями дебюрократизації адміністрування: зміна принципів формування організаційної структури; зміна складу і змісту функцій управління; зміна принципів комплектування підрозділів на основі змістовних кваліфікаційних, а не формальних критеріїв; зміна підсистеми планування, звітності та контролювання; зміна підсистеми оцінки роботи, стимулювання і контролювання роботи персоналу; зміна підсистеми винагород; встановлення домінування кваліфікаційних критеріїв просування і найму персоналу; підвищення мобільності персоналу; скасування інструкцій і правил, що ускладнюють досягнення цілей і показників проміжної ефективності; перегляд і скасування видів робіт та операцій, не орієнтованих на кінцевий результат; тотальна орієнтація на продуктивність та якість робіт і послуг; скорочення чисельності адміністративного персоналу.

Однак, на думку таких науковців, як М. Небава, Б. Новакова, Г. Сініока, П. Круша, А. Фоніченка, О. Русець-

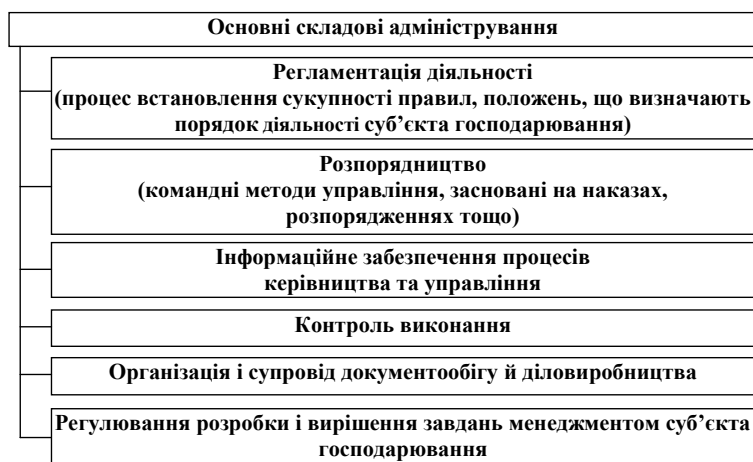


Рис. 2. Основні складові адміністрування

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [3].

Основні відмінності між складом адміністрації і менеджменту організації

До складу адміністрації входять не всі керівники: ні офіційно, ні неформально до складу адміністрації не входить ряд лінійних і функціональних керівників середнього й практично всі керівники виробничих та управлінських підрозділів нижнього рівня управління

До складу адміністрації входять всі штатні працівники, які безпосередньо забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління

Керівники верхнього (інституційного) і частково середнього (інформаційного) рівнів входять до складу як менеджменту, так і адміністрації суб'єкта господарювання

Рис. 1. Основні відмінності між адміністрацією і менеджментом організації

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження на основі [3].

кої, всі великі, середні і малі компанії на Заході і в Азії, у тому числі такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW, Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-Cola, McDonald's та інші, у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного менеджменту — Administrative Management System (AMS). Дана система є базисною, значно спрощує процес управління і суттєво підвищує ефективність функціонування будь-яких суб'єктів господарювання, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного менеджменту за 100 років настільки увійшла у практику управління на Заході і в Азії, що сучасні фахівці з управління навіть не уявляють, що цей процес може бути інакшим, зокрема — безсистемним [4].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ

Саме тому, приймаючи рішення щодо необхідності дебюрократизації адміністрування, потрібно переконатися, що сформована система адміністративного менеджменту вашого суб'єкта господарювання може забезпечувати регулярне досягнення бажаних показників. У разі коли такої впевненості не має, а динаміка отриманих позитивних результатів є нестабільною, або ще гірше — стабільно негативною, єдиним виходом із такої ситуації має бути чітке розмежування функцій для адміністрації і менеджменту, який не входить до складу апарату управління. По суті, треба об'єктивно встановити місце і роль адміністрації та адміністрування в загальноорганізаційній системі управління з метою створення якісного механізму впливу суб'єкта на об'єкт.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існують різні точки зору щодо співвідношення понять адміністрації та менеджменту, який не входить до складу апарату управління. Ряд дослідників і практиків відносять до адміністрації керівників усіх рівнів, що перетинається зі змістом менеджменту організації. Ми підтримуємо думку тих науковців, які вважають, що не варто отожднювати адміністрацію з менеджментом організації. До менеджменту організації відносять кожного керівника, у якого є хоча б один підлеглий. На наше переконання, слід погодитися з підходом, відповідно до якого існує відмінність між складом адміністрації і менеджменту організації (рис. 1).

Абсолютно всі штатні працівники верхнього (інституційного) рівня управління безпосередньо входять до складу адміністрації. Це повинно бути зафіксовано: статутом; штатним розписом; організаційною структурою; положенням про адміністрацію; посадовими інструкціями для працівників адміністрації.

У процесі функціонування суб'єкта господарювання адміністрація здійснює загальні системозабезпечуючі повноваження: формує і реформує суб'єкт господарювання; здійснює офіційне представлення суб'єкта господарювання у зовні-



Рис. 3. Взаємозв'язок основних складових адміністрування

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [3].



Рис. 4. Співвідношення адміністрації і менеджменту та їх вплив на керовану систему

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

шньому середовищі; безпосередньо управляє його цілеспрямованим функціонуванням; забезпечує взаємодію з підвідомчими їй формуваннями; забезпечує підбір та оформлення на посади працівників; супроводжує організування і проведення роботи всього персоналу; контролює виконання робіт і надає встановлену звітність.

Попри все, не потрібно вважати адміністрацію всією управляючою системою суб'єкта господарювання. Деталізацію та адаптування оперативних цілей, розробку і вирішення конкретних завдань адміністрація делегує лійним або спеціалізованим функціональним підрозділам. Адміністрація не підміняє діяльність конкретних виробничих та управлінських підрозділів, але, перш за

все, забезпечує оперативний супровід цієї діяльності. Саме тому, зміст терміну "адміністрація" безпосередньо пов'язаний зі змістом терміну "адміністрування". Фактично, адміністрування — це сукупність різноманітних організаційно-методичних впливів, що забезпечують цілеспрямоване і стійке функціонування суб'єкта господарювання. До основних складових адміністрування відносять такі (рис. 2).

По суті, адміністрування можна визначити як комплекс необхідних будь-якому суб'єкту господарювання досить універсальних дій і способів впливу з формалізації, регламентації, розпорядництва, супроводу і контролю та виконання запланованого за допомогою побудованої загальноорганізаційної системи управління [1]. Для цього необхідна організація документообігу і діловодства, а також інформаційне забезпечення процесів управління. Варто зазначити, що інформаційне забезпечення процесів керівництва та управління, організація і супровід документообігу й діловиробництва, а також механізм контролю виконання, пронизують всю систему адміністрування (рис. 3).

Представлені на схемі основні складові адміністрування, їх форми і зміст достатньо різноманітні й відповідають специфіці конкретного суб'єкта господарювання. Узагальнюючи співставлення термінів "адміністрація" та "адміністрування" можна стверджувати, що "адміністрація" — це форма, а "адміністрування" — зміст адміністративного менеджменту. Фактично, на практиці, адміністрування є штатним інструментом впливу для представників адміністрації, а для всіх інших менеджерів — межі цього механізму встановлюються або делегуються відповідно до тих завдань, що вони вирішують як лійно, так і функціонально. Отже, менеджмент суб'єкта господарювання, який не входить до складу адміністрації, у своїй діяльності також використовує різні форми і методи адміністрування.

Такий підхід визначає місце і роль представників адміністрації й будь-якого менеджера в структурі управління по всій ієрархічній вертикалі та на кожній управлінській горизонталі. При цьому вплив адміністрації відбувається на всю систему управління, а на нижньому рівні управління функції менеджменту та адміністрації об'єднуються і реалізуються керівником відносно своїх безпосередніх підлеглих. За таких умов, менеджмент та адміністрація, як керуюча система, в цілому об'єднуються у своєму впливі на керовану систему (рис. 4).

Таким чином, адміністрування стає прямим інструментом менеджменту. Водночас керівник використовує широкий спектр економічних, психологічних та інших засобів впливу. Оволодіння і застосування їх на практиці посилює ефективність адміністрування.

Розмежування обов'язків, прав, відповідальності між адміністрацією і менеджментом, який не входить до складу апарату управління, відбувається на етапі розробки пакету організаційних документів (рис. 5).

Все перераховане на рисунку 5 є лише документально оформленими регламентами загального механізму системи управління та адміністрування діяльності суб'єкта господарювання. Зазначений пакет документів, є не що інше як узагальнений



Рис. 5. Основні внутрішні документи регламентації діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

і закріпленій накопичений досвід побудови й реалізації процесу постановки та досягнення цілей. У зв'язку з цим, такий пакет адміністративних документів має значну організаційно-методичну цінність (рис. 6).

Представлений комплекс організаційно-методичного забезпечення адміністрування передбачає функціональний розподіл загального процесу на уособлені види діяльності з метою їх наступної кооперації на основі спеціалізації за певними видами роботи для побудови дієвої системи адміністрування. Така система розробляється за єдиною, технологічно обґрунтованою і цілеспрямовано орієнтованою моделлю. При цьому склад і зміст палітри ресурсів адміністрування можуть достатньо широко видозмінюватися залежно від потенціалу суб'єкта господарювання, можливості залучати нові, необхідності використовувати такі, що забезпечать ефективність функціонування керованої системи. Все це дозволяє сформувати необхідний комплекс організаційних параметрів і характеристик, що сприятимуть побудові і реалізації штатного процесу адміністрування суб'єкта господарювання у звичайних умовах. Разом із тим, на цих же адміністративних основах формується, коригується, адаптується і використовується інструментарій оперативного реагування на можливий позаштатний розвиток ситуації. Напрацьовані таким чином моделі адміністрування уніфікуються і стандартизуються, що сприяє їх детальній спеціалізації, суттєво збагачує розмаїття функціонального прояву адміністрування в реальних процесах і системах менеджменту.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи зміст термінів "адміністрація" та "адміністрування" й аналізуючи процеси, які при цьому відбуваються, можна констатувати: адміністративний менеджмент — це один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління [7]. По суті, адміністративний менеджмент це [2]:

- забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи усіх підрозділів, які сприяють виконанню адміністрацією покладених на неї функцій;

- управління, яке здійснюється вищим керівництвом суб'єкта господарювання;

- діяльність, пов'язана з вирішенням стратегічних завдань, враховуючи комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів впливу й тенденцій розвитку як підприємства, в конкурентному оточенні, так і певної промисловості суспільного виробництва й держави в цілому.

Саме тому адміністративний менеджмент є основою для формування загальноорганізаційної системи управління з моменту виникнення ідеї про створення суб'єкта господарювання, визначення його місії, цілей, стратегій, напрямів функціонування до забезпечення реалізації виконання оперативних завдань через процедуру регламентування і розпорядництва його діяльності. Якість, адаптованість і результативність роботи адміністрації та ефективність адміністрування залежить від знань, умінь, навичок, компетенцій, практичного досвіду, а головне бажання кожного менеджера на будь-якому управлінському рівні дотримуватися визначених стандартів, створювати умови для їх виконання своїми підлеглими, водночас, бути мобільними, інтелектуально сучасними, інноваційно цілеспрямованими.

Література:

1. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. — Ч. 2. — Вінниця: ВНТУ, 2012. — 108 с.

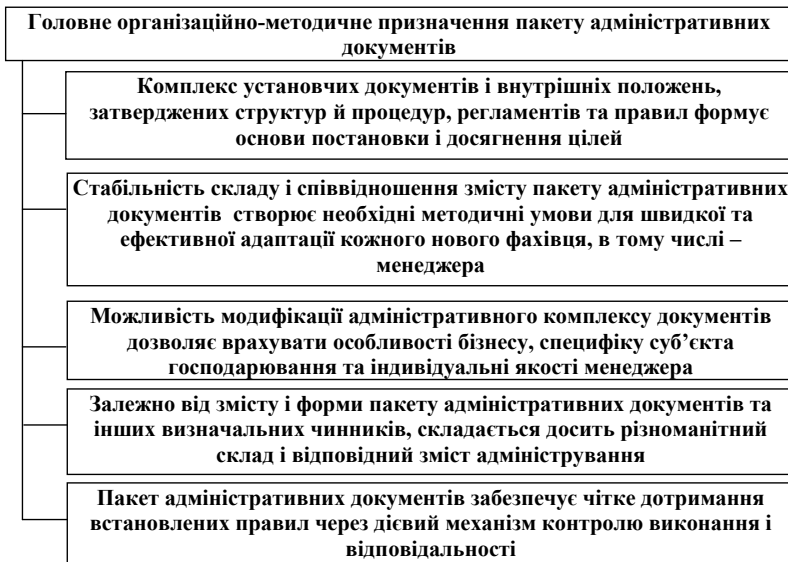


Рис. 6. Головне організаційно-методичне призначення пакету адміністративних документів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [4].

2. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.

3. Райченко А.В. Адміністративний менеджмент: учебник для студ. вузов. — М.: Инфра-М, 2015. — 416 с.

4. Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента: учеб. пособ. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 126 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/399321/>

5. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. с 15 изд. общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. — М.: Экономика, 1995. — 335 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/simon.pdf>

6. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учеб. для вузов. М.: Изд-во "Зерцало", 2000. — 448 с.

7. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: учеб. пособ. — М.: ИТК "Дашков и Ко", 2005. — 228 с.

References:

1. Nebava, M. I. Ratushniak, O. H. (2012), Menedzhment orhanizatsij i administruvannia: navchal'nyj posibnyk [Management of organizations and administration]. Chastyna 2. VNTU. Vinnytsia. Ukraine.

2. Novikov, B. V. Siniok, H. F. Krush, P. V. (2004), Osnovy administratyvnoho menedzhmentu: navch. posib. [Fundamentals of administrative management]. Tsentr navchal'noi literatury. Kyiv. Ukraine.

3. Rajchenko, A. V. (2015), Administrativnyj menedzhment: uchebnik dlja stud. vuzov. [Administrative management]. Infra-M. Moskva. Rossijskaja federacija.

4. Ruseckaja, O. V. (2010) "Tehnologii administrativnogo menedzhmenta: ucheb. posob." Sankt-Peterburg. Izd-vo SPbGUEF. URL: <https://www.twirpx.com/file/399321/> (Accessed: 10.08.2016).

5. Sajmon, G. Smitburg, D. Tompson, V. (1995), "Menedzhment v organizacijah": sokr. per. s angl. s 15 izd. obshh. red. i vstup. st. A. M. Emel'janova i V. V. Petrova. Moskva. Jekonomika. URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/simon.pdf> (Accessed: 14.07.2016).

6. Utkin, Je. A. (2000), Kurs menedzhmenta: ucheb. dlja vuzov [Management course]. Izd-vo "Zercalo". Moskva. Rossijskaja federacija.

7. Fomichev, A. N. (2005), Administrativnyj menedzhment: ucheb. posob [Administrative management]. ИТК "Dashkov i Ko". Moskva. Rossijskaja federacija.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2018 р.