

УДК 658

**Кундицький Олександр Олександрович**

*доктор економічних наук, професор*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Кундицкий Александр Александрович**

*доктор экономических наук, профессор*

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Kundytskyi Oleksandr**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Profesoor at the Department of Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID: 0000-0002-7848-4717*

**Кривешко Ольга Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Кривешко Ольга Владимировна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Kryveshko Olga**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID: 0000-0001-8633-9459*

**Бутитер Даніель**

*доктор філософії*

*Вроцлавський університет, Польща*

**Бутитер Даниель**

*доктор философии*

*Вроцлавский университет, Польша*

**Butyter Daniel**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Uniwersytet Wroclawski, Poland*

*ORCID: 0000-0002-0810-6227*

**Шпарик Ярема Ярославович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Шпарык Ярема Ярославович**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Shparyk Yarema**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПІДРОЗДІЛІВ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ORGANIZATION THE ACTIVITY OF ADMINISTRATIVE  
DEPARTMENTS OF THE ENTERPRISE**

*Анотація.* У статті розглянуто сутність адміністративних підрозділів підприємства. Виявлено, що вони мають певні відмінності порівняно із виробничими (операційними) підрозділами. Загалом, сучасне трактування як адміністративного управління, так і сутності

*адміністративних підрозділів на Заході та в Україні відрізняються. Як свідчить дослідження сучасної теорії менеджменту, питанням побудови організаційної структури підприємств та формуванню підрозділів присвячена значна кількість публікацій. Однак автори не концентрують увагу на особливостях організації діяльності власне адміністративних підрозділів. Якщо розглядати державне управління, це питання регулюється у законах та нормативно-правових актах. Якщо ж аналізувати діяльність підприємств, немає відокремлених принципів організації діяльності адміністративних та операційних підрозділів.*

*Виходячи із попередніх досліджень, авторами визначено особливості адміністративних підрозділів. Визначено основні відмінності між адміністративними та операційними підрозділами.*

*На основі аналізу публікацій визначено ключові принципи організації діяльності адміністративних підрозділів. Класичні принципи доповнені такими актуальними як взаємозамінність, різновидом якої є функціональна гнучкість, ротація, гнучкість та мобілізація. Взаємозамінність адміністративних працівників необхідно для забезпечення безперебійної роботи адміністративних підрозділів за відсутності співробітників на робочому місці. Принципи гнучкості та мобілізації набули особливої актуальності в умовах пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні. Дотримання цих принципів частково дає можливість забезпечити функціонування адміністративного апарату підприємств.*

*На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що ключові принципи організації роботи для адміністративних та операційних підрозділів відрізняються. Наголошено, що процеси адміністрування характерні для допоміжних підрозділів підприємств. Розуміння їх відмінності від процесів виробничої діяльності здатне забезпечити ефективну роботу таких підрозділів.*

**Ключові слова:** адміністративний менеджмент, адміністративні підрозділи, допоміжні підрозділи, операційні підрозділи, спеціалізація, централізація, децентралізація, взаємозамінність, гнучкість, мобільність.

**Анотація.** В статті розглянуто сутність адміністративних підрозділів підприємства. Виявлено, що у них є певні відмінності порівняно з виробничими (операційними) підрозділами. Взагалом, сучасна трактовка як адміністративного управління, так і сутності адміністративних підрозділів на Заході та в Україні відрізняються. Як свідчать дослідження сучасної теорії менеджменту, питання побудови організаційної структури підприємств та формування підрозділів присвячено великій кількості публікацій. Однак автори не концентрують увагу на особливостях організації діяльності адміністративних підрозділів. Якщо розглядати державне управління, то це питання регулюється законами та нормативно-правовими актами. Якщо ж аналізувати діяльність підприємств, то немає окремих принципів організації діяльності адміністративних та операційних підрозділів.

Виходячи з попередніх досліджень, авторами визначені особливості адміністративних підрозділів. Визначені основні відмінності між адміністративними та операційними підрозділами.

На основі аналізу публікацій визначені ключові принципи організації діяльності адміністративних підрозділів. Класичическі принципи доповнені такими актуальними на даний момент як взаємозамінність, різноманітність, функціональна гнучкість, ротация, гнучкість та мобілізація. Взаємозамінність адміністративних працівників необхідна для забезпечення безперебійної роботи адміністративних підрозділів

*при отсутствии сотрудников на рабочем месте. Принципы гибкости и мобилизации приобрели особую актуальность в условиях пандемии COVID-19 и военных действий в Украине. Соблюдение этих принципов отчасти позволяет обеспечить функционирование административного аппарата предприятий.*

*На основе проведенного анализа сделано заключение, что ключевые принципы организации работы для административных и операционных подразделений отличаются. Отмечено, что процессы администрирования характерны для вспомогательных подразделений предприятий. Понимание их отличия от процессов производственной деятельности способно обеспечить эффективную работу таких подразделений.*

**Ключевые слова:** *административный менеджмент, административные подразделения, вспомогательные подразделения, операционные подразделения, специализация, централизация, децентрализация, взаимозаменяемость, гибкость, мобильность.*

**Summary.** *In the article the essence of administrative departments of the enterprise is considered. Found that they have some differences compared to production (operational) departments. In general, the current interpretation of both administrative management and the nature of administrative departments in the West and in Ukraine are different. According to the researchs in modern management theory, a significant number of publications are devoted to the issues of building the organizational structure of enterprises and the formation of departments. However, most authors do not focus on the peculiarities of the organization of the administrative departments as the special units in enterprise. They are using the same principles to forming both administrative and operational departments. If we consider public administration, this issue is addressed in laws and regulations. If we analyze the activities of enterprises,*

*there are no separate principles for organizing the activities of administrative and operational departments.*

*Based on previous researchs, the features of administrative departments are characterized. The main differences between administrative and operational departments are identified.*

*Based on the analysis of publications, the key principles of organizing the activities of administrative departments are identified. Classical principles are supplemented by such relevant ones as interchangeability, a variety of which is functional flexibility, rotation, flexibility and mobilization. Interchangeability of administrative staff is necessary to ensure the smooth operation of administrative units in the absence of staff in the workplace. The principles of flexibility and mobilization have become especially relevant in the context of the COVID-19 pandemic and martial law in Ukraine. Adherence to these principles makes it possible in part to ensure the functioning of the administrative apparatus of enterprises.*

*Based on the analysis, it was concluded that the key principles of work organization for administrative and operational departments differ. It is emphasized that administrative processes are typical for auxiliary divisions of enterprises. Understanding their differences from the processes of production activities can ensure the effective operation of such departments.*

**Key words:** *administrative management, administrative departments, auxiliary departments, operational departments, specialization, centralization, decentralization, interchangeability, flexibility, mobility.*

**Постановка проблеми.** Беззаперечним є той факт, що від правильності організації окремих господарських процесів залежить ефективність діяльності всього підприємства. Однак, як свідчить практика діяльності малого і середнього бізнесу в Україні, керівництво підприємства концентрується на результативності управління основними

підрозділами підприємства, такими як виробничі чи збутові. Діяльності допоміжних (адміністративних) підрозділів не надається значна увага. Більше того, доволі часто такі підрозділи відсутні, а обов'язки різних за функціональним призначенням посад виконує одна людина. Як наслідок, з часом підприємство зіштовхується із такими проблемами, як відсутність якісного внутрішнього обліку виробничих процесів, неефективність використання маркетингових бюджетів, відсутність необхідної документації, зокрема регламентуючих документів, генерування яких є обов'язковим під час ведення господарської діяльності. Отже, очевидно, що навіть представники малого бізнесу повинні організовувати належне виконання адміністративних процесів під час господарської діяльності для запобігання виникнення проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом, існує значна кількість досліджень та публікацій щодо організації діяльності підприємств як загалом, так і їх окремих структурних підрозділів. Більше того, ця проблематика досліджується не лише фахівцями із управління, але і з юриспруденції, оскільки окремі аспекти створення і функціонування підрозділів суб'єктів господарювання мають нормативно-правове регулювання.

Проблему організації діяльності вивчають фахівці із загального управління підприємством. Зокрема, основні принципи організації діяльності підрозділів суб'єктів господарювання подано у всіх навчальних матеріалах із менеджменту та управління як вітчизняних, та зарубіжних авторів.

Більш поглиблено досліджують питання діяльності підрозділів науковці, які вивчають підходи до управління.

Проблеми організації адміністративного менеджменту загалом розглядаються значною кількістю дослідників. Зокрема, у вітчизняній літературі цьому питанню присвячені публікації М. Галушака та О.

Галушак [1], М. Міненка [2] Окремі фахівці із адміністративного менеджменту концентруються більш детально на роботі адміністративних підрозділів. Зокрема в Україні зазначені питання розглядають Л. Гордієнко [3], Н. Михаліцька [4], В. Стільник [5]. Однак тут ми можемо зустріти підходи до організації адміністративної діяльності загалом та юридичні аспекти функціонування підрозділів.

Можна зустріти ґрунтовні дослідження щодо організації діяльності окремих функціональних типів підрозділів підприємств. Зокрема, багато публікацій присвячено питанням організації діяльності маркетингових, фінансових, кадрових відділів та відділів бухгалтерського обліку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Виходячи із недостатньої вивченості питань власне організації діяльності допоміжних підрозділів, визначення особливостей та принципів створення та функціонування адміністративних відділів підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи проблеми організації діяльності адміністративних підрозділів, ми у черговий раз зіштовхнулися із існуванням різних трактувань адміністративної діяльності та адміністративного менеджменту. У попередніх публікаціях ми наголошували, що низка науковців об'єктами адміністративного управління вважає державні та урядові організації, а частина – комерційні [6]. На нашу думку, адміністративні процеси, а отже і адміністративний менеджмент у тій чи іншій мірі присутній в усіх типах організацій. Багаторічне спостереження за діяльністю підприємств різних форм власності та видів діяльності дало можливість твердити, що обсяги адміністративної діяльності прямопропорційно залежать від величини та масштабів діяльності суб'єктів господарювання.

У момент, коли на підприємствах починають створюватися і розвиватися адміністративні підрозділи, розпочинається конфлікт між працівниками операційних і адміністративних підрозділів, пов'язаний із



нерозумінням значущості роботи, яка здійснюється допоміжними відділами.

Для вивчення питань організації адміністративних підрозділів у першу чергу необхідно чітко усвідомити що слід вважати такими підрозділами. Доволі часто фахівці із адміністративного менеджменту не виділяють адміністративні та неадміністративні (операційні) підрозділи, або ж концентруються на роботі адміністрації та апарату управління. Зокрема, таке бачення ми зустрічаємо у роботах Н. Михаліцької [4], М. Новікової [7]. При цьому М. Новікова розглядає різні підходи до включення посадових осіб до адміністрації підприємства, показуючи, що сюди можуть входити як лише частина управлінців, так і фахівці різних рівнів [7, с. 19]. Автор розглядає принципи проектування організаційних структур адміністративного управління [7, с. 49], однак вони є доволі широкими. Н. Михаліцька, аналізуючи американську та британську школи управління, розглядає менеджерів-адміністраторів, які присутні на всіх рівнях управління [4, с. 60], однак не концентрується на самих підрозділах, у яких працюють такі менеджери. Такий підхід відповідає підходам до внутрішньої побудови організації у рекомендаціях щодо підготовки фахівців із спеціальності «адміністративний менеджмент», запропонованим у 2012 році [8, с. 21].

Разом з тим, у попередніх публікаціях ми запропонували поділ сфер менеджменту на дві групи – операційну та адміністративну (або допоміжну) [6]. Виходячи із такого поділу, будемо вважати операційними ті підрозділи, які задіяні безпосередньо у отриманні основного результату суб'єктів господарювання, а адміністративними – ті відділи, які сприяють у функціонуванні основних підрозділів та виконують допоміжні функції. Як наслідок, основними підрозділами слід вважати виробничі, постачання та збут, а також маркетинг в частині просування продукції (маркетингові комунікації). Адміністративними або допоміжними будемо вважати

кадрову та юридичну службу, управління офісом, відділи бухгалтерського обліку, фінансів, планування тощо. Ці підрозділи сприяють порядку та контролю здійснення операцій основними підрозділами, але безпосередньо не приносять прибуток чи інший результат.

Основними принципами проектування організаційних структур адміністративного менеджменту М. Новікова пропонує вважати поділ праці і спеціалізацію, департаменталізацію і кооперація, зв'язок між частинами і координацію, масштаб керованості і контролю, ієрархію організації і її ланковість, розподіл прав і відповідальності, централізацію і децентралізацію, диференціацію й інтеграцію [7, с. 49]. Зазначені принципи є доречними для побудови будь-яких структурних підрозділів. Основними із зазначених принципів, на нашу думку, є поділ та спеціалізація праці, департаменталізація, ієрархічність та централізація/децентралізація. Поділ та спеціалізація праці дають можливість розмежувати обов'язки працівників та чітко визначити їх компетенції. Департаменталізація дає можливість виділити адміністративні підрозділи за функціональним призначенням (загальна адміністрація, фінанси, бухгалтерський облік, кадрова служба тощо) та визначити сфери діяльності як департаментів, так і працівників, які в них працюють. Ієрархічність, централізація та децентралізація надають працівникам чіткі владні повноваження щодо прийняття рішень стратегічного, тактичного чи оперативного характеру.

Разом з тим, працівники адміністративних підрозділів у залежності від свого фаху на відміну від операційного персоналу здатні виконувати значно ширший спектр обов'язків. Тому, на нашу думку, варто також додати такий важливий принцип як взаємозамінність. У широкому розумінні вільна енциклопедія визначає термін «взаємозамінність» як придатність об'єкта (машини, приладу, механізму, деталі тощо) до використання замість іншого без змінення для виконання однакових вимог

при складанні, ремонті чи заміні [9]. Теорія управління персоналом трактує взаємозамінність працівників як функціональну гнучкість. Дж. Аткинсон у 1984 році визначив цей термін як концепцію, яка описує гнучкість функцій та обов'язків, які співробітник виконує у компанії [10, с. 13]. Набираючи персонал на адміністративні посади керівникові варто планувати його посадові обов'язки таким чином, щоб у випадку відпусток, відсутності на робочому місці за станом здоров'я чи за інших причин на підприємстві існували фахівці, які можуть виконувати такі обов'язки без додаткової підготовки та навчання. Ми можемо говорити як про тимчасову ротацію персоналу, так і про розширення посадових обов'язків. Особливої актуальності цей принцип набув в умовах пандемії COVID-19, коли виросла чисельність лікарняних на усіх типах підприємств. Набуває актуальності цей принцип і в сучасних умовах воєнного стану в Україні.

Виклики, спричинені пандемією COVID-19 та військовим станом в Україні зробили актуальними й інші особливості організації роботи адміністративних підрозділів. Якщо операційні працівники змушені більшість роботи виконувати на робочому місці, зазначені кризові явища відкрили для підприємств організації дистанційної роботи адміністративного персоналу за допомогою точок віддаленого доступу, персональних комп'ютерів та смартфонів. Такий принцип варто назвати мобільність адміністративних працівників. Як показала практика останніх місяців, значна кількість адміністративних співробітників здатна виконувати роботу навіть з-за меж країни. Основна проблема полягає лише у ставленні керівництва підприємства до виконання посадових обов'язків віддалено та його готовності забезпечити підприємство та співробітника необхідним програмним забезпеченням для такої роботи. Як приклад, ми можемо навести дистанційне проведення навчального процесу у школах та професійних учбових закладах, проведення онлайн-нарад не лише в межах підприємства, але й в урядових організаціях. Мобільність надає додаткові

переваги працівникам, такі як гнучкість робочого графіку та гнучкість робочого місця. Як наслідок, ми також можемо говорити про принцип гнучкості робочого місця.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Отже, адміністративні підрозділи посідають важливе місце у діяльності підприємств. Основними, але не виключними, принципами їх побудови та функціонування, на нашу думку, є поділ праці, спеціалізація, департаменталізація, ієрархічність, централізація та децентралізація, взаємозамінність, мобільність, гнучкість робочого місця.

Кожне підприємство чи керівник виходячи із специфіки діяльності підприємства та своїх особистих вимог до працівників вправі вибирати, на які із зазначених принципів робити акцент при організації роботи адміністративних підрозділів.

### **Література**

1. Halushchak O. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations [Електронний ресурс] / Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak // Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1 (12). С. 230-238. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf>. (дата звернення 03.03.2022)
2. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління / М.А. Міненко // Економіка та держава. 2018. № 2. С. 7–10.
3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.

4. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
5. Стільник В.В. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
6. Кривешко О.В., Теоретичні аспекти розуміння сутності адміністративного менеджменту / О.В. Кривешко, Г.С. Кундицька [Електронний ресурс] // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. №3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/3/6999>. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-6999> (дата звернення 17.01.2022)
7. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
8. Тренінг зі спеціальності «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод. Комплекс [для слухачів магістратури спеціальності 8.18010018 «Адміністративний менеджмент»] / укладачі А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, С.С. Велешук, Т.М. Попович, Н.М. Кривокульська ; Тернопіль. ТНЕУ, 2012. 112 с.
9. Взаємозамінність [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Взаємозамінність> (дата звернення 04.03.2022)
10. Гнучкі умови праці державних службовців. Міжнародний досвід 2020 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/gnuchki-umovu.pdf> (дата звернення 04.03.2022)

## References

1. Halushchak O. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations [Elektronnyj resurs] / Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak // Socialjno-ekonomichni problemy i derzhava. 2015. Vyp. 1 (12). S. 230-238. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf>. (data zvernennja 03.03.2022)
2. Minenko M. A. Misce i rolj administratyvnogho menedzhmentu v zahaljnoorghanzacijnij systemi upravlinnja. / M.A. Minenko // Ekonomika ta derzhava. 2018. # 2. S. 7–10.
3. Ghordijenko L. Ju. Administratyvnyj menedzhment: navchalnyj posibnyk / L. Ju. Ghordijenko. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznecja, 2016. 216 s.
4. Administratyvnyi menedzhment: navch. posib. / N. Ya. Mykhalitska, M. R. Veresklija, V. S. Mykhalitskyi. Lviv: LvDUVS, 2019. 320 s.
5. Stilnyk V.V. Administratyvnyi menedzhment: konspekt lektsii / V. V. Stilnyk, N. Ye. Zinhaieva. Mykolaiv : MNAU, 2019. 102 s.
6. Kryveshko O.V., Teoretychni aspekty rozuminnia sutnosti administratyvnogho menedzhmentu / O.V. Kryveshko, H.S. Kundytska [Elektronnyi resurs] // Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky». 2021. №3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/3/6999> (data zvernennja 17.01.2022)
7. Novikova M. M. Konspekt lekcij z dyscypliny «Menedzhment i administruvannja (administratyvnyj menedzhment)» (dlja studentiv usikh form navchannja naprjamu pidghotovky 6.030601 – Menedzhment) / M.

M. Novikova ; Kharkiv. nac. un-t misjk. ghosp–va im. O. M. Beketova.  
Kharkiv: KhNUMGh im. O. M. Beketova, 2016. 98 s.

8. Treninh zi spetsialnosti «Administratyvnyi menedzhment»: navch.-metod. Kompleks [dlia slukhachiv mahistratury spetsialnosti 8.18010018 «Administratyvnyi menedzhment»] / ukladachi A.F. Melnyk, H.L. Monastyrskyi, S.S. Veleshchuk, T.M. Popovych, N.M. Kryvokulska ; Ternopil. TNEU, 2012. 112 s.
9. Vzaiemozaminnist [Elektronnyi resurs] / The official site of Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Vzaiemozaminnist> (data zvernennia 04.03.2022)
10. Hnuchki umovy pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv. Mizhnarodnyi dosvid 2020 [Elektronnyi resurs] / The official site of Natsional Ukrainian Agency of Public Service. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/gnuchki-umovy.pdf> (data zvernennia 04.03.2022)