

УДК 658.012.4

Продіус О. І.

Одеський національний політехнічний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито теоретико-методичні основи ділового адміністрування як комплексу заходів щодо удосконалення управління, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Ідентифіковано та обґрунтовано активізацію впровадження ділового адміністрування реінжинірингу бізнес-процесів, як дієвого інструментарію для впровадження інновацій в управління й підвищення ефективності діяльності системи менеджменту підприємства.

Ключові слова: ділове адміністрування, інноваційний розвиток, інновації, підприємство, реінжиніринг бізнес-процесів, економічна безпека.

Постановка проблеми. Сучасний період світового економічного розвитку під впливом явищ глобалізації та інтеграції характеризується фундаментальними змінами, що призвели до зняття існуючих бар'єрів для входження на національні ринки капіталу іноземних фінансових інституцій, ускладнення економічних зв'язків, посилення конкуренції, підвищення мобільності капіталу. В цих умовах для забезпечення ритмічної, злагодженої діяльності управлінського персоналу не достатньо використовувати тільки методи організаційного впливу. Будь-який економічний механізм потребує організаторської та розпорядницької діяльності, координації елементів управлінської системи. Одним з видів управлінських робіт, спрямованих на забезпечення ефективності і високого рівня управління на підприємстві є ділове адміністрування, що націлене на якісне виконання усіх управлінських процесів за рахунок своєчасного коригування дій виконавців з метою виконання ними встановлених вимог.

Трансформаційний період в економіці України, постійний процес структурної перебудови економіки, умови динамічного та турбулентного характеру конкурентного ринкового середовища потребують радикальних структурних змін за рахунок формування та запровадження ділового адміністрування інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

В сучасних умовах розвиток світової економічної системи обумовлений, насамперед, інноваційними процесами, які пов'язані із створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки. Тому сфера інноваційної діяльності перетворилася в найголовніший ресурс держави, ефективність використання якого визначає динаміку та прогресивність розвитку національного господарства. У зв'язку з цим активізація інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів стає необхідною умовою реалізації національних інтересів у системі економічної безпеки підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми аналізу і вироблення шляхів покращення функціонування систем ділового адміністрування досліджували такі вчені, як А. Василенко, А. Герберт, В. Новіков, Г. Сініок, І. Педак та інші. Проблеми і питання понятійно-категоріального апарату ділового адміністрування досліджувались у працях таких науковців, як І. Козюра, М. Куйбіда, О. Кіліевич, А. Кузнецов, О. Парфенюк, І. Плотницька, В. Тертичка, В. Романов, В. Трощинський та ін. Категорію «адміністрування» досліджували І. Василенко, Д. Вільсон, Д. Грінвуд, Р. Грегори,

Ф. Нігроу та Л. Нігроу, В. Дзюндзюк, Г. Зінченко, П. Круш, Б. Новіков, Г. Сініок та ін.

Дослідження проблем розвитку інноваційної діяльності підприємств знайшли одне з провідних місць в працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Передусім це праці Л. Антонюка, І. Буднікевича, В. Герасимчука, М. Козоріза, О. Кузьміна, О. Мокія, П. Перерви, А. Сухорукова, А. Яковлева та інших. Інноваційний розвиток, як важливий чинник економічного зростання, висвітлюється в наукових працях В. Александрової, О. Амоші, Ю. Бажала, В. Геєця, В. Гусевої, Б. Данилишина, О. Лапко, О. Федірко, О. Шнипко, М. Чумаченка та інших. Проблематиці управління інноваційними проектами присвячені праці таких вітчизняних вчених як Ф. Ярошенка, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, Т. Безверхнюк, С. Попова, Н. Котової, С. Ілляшенка, О. Федорчак.

Аналіз публікацій у цій площині дає можливість виділити, що тема розвитку ділового адміністрування в контексті інноваційного розвитку підприємства є надзвичайно актуальною для сучасного розвитку української економіки, оскільки вихід економіки із кризи пов'язано з запровадженням в життя загально цивілізаційних засад управління, які базуються на новітніх підходах менеджменту.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на досить широкий спектр зарубіжних та вітчизняних досліджень щодо проблеми ділового адміністрування підприємством, деякі питання щодо напрямків підвищення ефективності менеджменту в сучасних складних умовах ведення бізнесу потребують подальшого вивчення.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей ділового адміністрування підприємства та пошук шляхів його удосконалення у контексті інноваційного розвитку в умовах посилення світових глобалізаційних економічних процесів та ускладнення умов ведення бізнесу на внутрішньому ринку.

Виклад основного матеріалу. Ділове адміністрування, як складова частина науки управління, належить до категорії адміністративно-управлінської діяльності. Методологія бізнес адміністрування та застосування різноманітних моделей його організації на підприємстві дозволяє професійним керуючим приймати ефективні адміністративні рішення в рамках здійснення ними функцій управління. Питання ефективності діяльності керівника та проблематика раціонального ділового адміністрування мають високе значення в контексті специфіки їх методології. Необхідність створення ефективних моделей організації ділового

адміністрування викликана розвитком змістовно-технологічного забезпечення підприємств в сфері професійного управління. Основною проблемою в цій галузі є той факт, що навіть досвідчені керівники, не завжди користуються знаннями і вміннями, адекватними тим завданням, з якими вони зустрічаються у своїй професійній діяльності. Особливо явно ця проблема проявляється при спробах вирішення нестандартних управлінських завдань. Це означає, що наявні у керівників знання формальні, вміння ефективно застосовувати їх в практичній діяльності не сформовано, а наявність трудового досвіду не визначає однозначно високого рівня управлінської компетентності [1–3].

Ділове адміністрування – це професійне здійснення управлінської діяльності через систему організаційних інструментів, компетенцій і підрозділів з використанням сукупності принципів, функцій і методів управління, при якому відповідальність за виконання управлінських рішень спускається зверху вниз. В даному випадку, комплексний підхід до визначення сутності адміністрування дозволяє характеризувати цю діяльність в якості системного явища, без якого не функціонує жодна організація. У той же час, з огляду на специфіку ділового адміністрування, як особливого виду професійної діяльності, слід врахувати, що воно являє собою діяльність менеджерів щодо здійснення та реалізації організаційної політики в рамках управління організацією з метою забезпечення максимальної ефективності використання наявних у неї ресурсів. Орієнтація на кінцеву результативність дозволяє припустити можливість використання будь-яких управлінських інструментів для реалізації завдань, які стоять перед професійним керуючим в рамках здійснення ним ділового адміністрування [4–6].

Таким чином, ділове адміністрування є виконавчою функцією системи управління організацією в цілому, здійснюючи розподіл ресурсів, кадрів, інформаційних потоків, фінансових коштів і виконуючи функції контролю за виконанням обов'язків підлеглими.

Організація ділового адміністрування спрямована на забезпечення єдності поставлених перед підприємством цілей і завдань з діями керівництва і розпорядженнями, структурними підрозділами. З огляду на можливість конфліктів, координація здійснюється за допомогою регламентування всіх рішень на основі певних показників. При цьому координатором виступає перший керівник, який дотримується принципів цільової орієнтації, посадовими обов'язками, використовуючи свої владні повноваження. Рішення управлінської проблеми в рамках ділового адміністрування полягає в знаходженні такого управлінського рішення, яке дозволить отримати необхідний результат в умовах, що змінилися. Саме проведення реінжинірингу бізнес-процесів, відносно нового напрямку у менеджменті для вітчизняних підприємств, дозволить отримати масу переваг перед конкурентами, зміцнити свої позиції на ринку, підвищити показники економічної ефективності.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [6–7].

Реінжиніринг бізнес-процесів це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів.

Серед найбільш поширених завдань реінжинірингу можна виділити: створення мережі зв'язків, використовуваної при надзвичайних обставинах (розвиває горизонтальні управлінські зв'язки); створення організаційних передумов з метою централізації інформаційних потоків (сприяє отриманню інформації, класифікованої по конкретних процесів); поділ функцій вищого управлінського ланки компанії і створення мережі оперативних груп (дозволяє застосувати для цих цілей технологію роботи процесних команд); створення мотивації для творчого мислення, аналізу ситуації та колективної роботи (ці принципи змінюють характер роботи і дії працівників при реалізації реінжинірингу); успішна координація стратегії з центру і децентралізованого виконання рішень (реінжиніринг спирається на змішані процеси і матричні структури управління); створення організаційних умов для реструктуризації компанії [8].

Виділяють два основних фактори виникнення помилок і труднощів у процесі реінжинірингу: кадровий та організаційний. До помилок і труднощів, які виникають під час проведення реінжинірингу під впливом кадрового складу підприємства можна віднести: некомпетентність лідера проекту; недооцінка ролі мотивації виконавців реінжинірингу; відступ у зв'язку з опором співробітників; перешкоди з боку корпоративної культури; спроба не зачепити нічиїх інтересів; ігнорування цінностей і переконань персоналу.

Таким чином, підсумовуючи аналіз сучасного вітчизняного та іноземного досвіду проведення реінжинірингу бізнес-процесів можна виявити типові помилки:

- Компанія намагається модернізувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його заново. Фахівці починають застосовувати різні нераціональні методики, коли усвідомлюють, що не досягли бажаних результатів. Основна помилка компаній в даному випадку – прагнення до часткових поліпшень замість реалізації однієї радикальної перебудови процесів.

- Невірна оцінка корпоративної культури компанії. Персонал повинен мати мотивацію виконувати перепроєктування процесів. Іноді існуюча корпоративна структура і усталені принципи можуть стати перешкодою навіть для початку реінжинірингу бізнес-процесів.

- Непослідовність освоєння новації. Ця помилка полягає у несвоєчасному завершенні реінжинірингу, а також обмеженою постановки задачі. Досить часто практика показує, що частина компаній готові відмовитися від реінжинірингу при перших же труднощах.

- Нераціональний розподіл завдань з освоєння інновації. Здійснення реінжинірингу знизу вгору, а не зверху вниз, неодмінно призведе до несприятливих наслідків, оскільки менеджери нижчого і середнього рівнів самостійно не впораються з усіма поставленими завданнями. Такому резуль-

тату є пояснення: по-перше, співробітники цих рівнів не мають достатньо широкого бачення, яке необхідно для реінжинірингу; по-друге, бізнес-процеси завжди перегинають організаційні межі компанії і поширюються на декілька підрозділів.

– Недостатнє ресурсне забезпечення. Реінжиніринг має здійснюватися ґрунтовно, а не паралельно з іншими програмами і заходами. Також не рекомендується одночасно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, тому що управлінський апарат не зможе приділити достатню кількість часу кожному процесу, а при здійсненні реінжинірингу вкрай важливо утримувати увагу менеджерів керівної ланки на конкретному проекті.

– Особистісні проблеми оновлення. Провести реінжиніринг, не ущемивши нічиїх прав, неможливо. Багато співробітники будуть змушені змінити характер роботи або ж втратять її зовсім, інші ж будуть просто відчувати себе некомфортно [9].

Реінжиніринг бізнес-процесів покликаний, насамперед, створити конкурентні переваги для компанії, систематично оцінюючи процеси, виявляючи постійно мінливі потреби потенційних і діючих клієнтів. В ході реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розробка удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розробка плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак існує ряд загальних вимог, яким кожен з них повинен відповідати. В процесі проведення реінжинірингу, можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів:

– Інтегрування бізнес-процесів. Складні трудові функції вимагають іншої організації, ніж більш прості. Природно, в реальності один співробітник не завжди може виконати всі етапи роботи своїми силами. У такому випадку створюється команда, відповідальна за даний процес.

– Горизонтальне стиснення бізнес-процесів. Порівняльні оцінки, що надаються компаніями, які вже реалізували реінжиніринг бізнес-процесів, показують, що перехід від традиційної організації процесу до виконання однією людиною здатний знизити кількість персоналу і зменшити часовий цикл виконання процесу приблизно в 10 разів. Кількість витрат і помилок істотно знижується, що дозволяє не тримати в штаті фахівців, які вирішують такі проблеми. Зменшуючи чисельність персоналу і чітко розподіляючи обов'язки, керувати процесами стає набагато простіше.

– Децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів). Розширено ряд рішень, які виконавці певних робіт можуть приймати самостійно, не звертаючись до керівництва компанії.

– Логіка реалізації бізнес-процесів. Для економії часу, що часто різні завдання виконуються паралельно, таким чином підвищуючи ефективність від виконаної роботи.

– Диверсифікація бізнес-процесів. Процеси виконання можуть бути різного типу. Наприклад, традиційний процес, спрямований на виробництво масової продукції. Передбачається, що він повинен бути виконаний одноанітно для всіх входів і привести до узгоджених виходів. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані і більшою мірою розраховані на виключення і приватні випадки.

– Розробка різних варіантів бізнес-процесів. В сучасних умовах важливо розробляти процеси, які будуть ефективні при різній, постійно мін-

ливій кон'юктурі ринку. Необхідно створити контрольний етап для того, щоб на початку процесу, можна було перевірити, який варіант є найбільш вдалим для його здійснення. Таким чином, нові процеси стануть більш зрозумілими, тому що будуть реалізовуватися згідно максимально відповідного варіанту.

– Раціоналізація горизонтальних зв'язків. Створення лінійних функціональних підрозділів, роботу виконують ті підрозділи, які є для неї найбільш підходящими. В процесі реінжинірингу створюються горизонтальні управлінські зв'язки між відділами, що дозволяє уникнути зайвої інтеграції.

– Раціоналізація управлінського впливу. У цих цілях вплив управлінської ланки рекомендується тільки в тих випадках, коли воно вкрай необхідно і може вплинути на матеріальні результати [10].

Таким чином, за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів відбувається скорочення чисельності персоналу компанії, при цьому обсяги виробництва залишаються на колишньому рівні; зниження вартості, зберігаючи колишні обсяги і якість продукції; скорочення кількості управлінських рівнів; підвищення вартості бізнесу, що приваблює інвесторів; підвищення вартості бізнесу в галузі; зростання рентабельності підприємства.

Крім названих факторів, які впливають на успіх реінжинірингу бізнес-процесів, варто додатково позначити важливу роль керівної ланки і співробітників компанії, а також мотивацію, комунікації. Так, мотив здійснення проекту реінжинірингу повинен чітко визначатися і фіксуватися. Дуже важливо, щоб керівництво усвідомлювало, що саме цей шлях дозволить істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства, модернізувати застарілі системи роботи та взаємодії всередині організації.

Керівник, що очолює процес проведення реінжинірингу бізнес-процесів повинен користуватися незаперечним авторитетом у більшості співробітників підприємства, оскільки саме він буде мотивувати кожного з них змінюватися разом з компанією, розширювати спектр своїх навичок. Керівнику доцільно бути готовим до того, що колектив привыкає до усталеної системи роботи і повинен чітко усвідомлювати, як протистояти можливому тиску з боку співробітників і обставин.

Необхідно створити команду, яка в сукупності буде володіти всіма необхідними компетенціями для проведення реінжинірингу бізнес-процесів, а також буде здатна створити атмосферу взаємодії. Співробітники повинні усвідомлювати, чому реінжиніринг так необхідний компанії на даному етапі існування. По суті, всі працівники повинні оволодіти новими навичками і демонструвати новий набір зразків поведінки. Чітко сформульовані завдання повинні допомогти співробітникам зрозуміти, як саме будуть виникати нові процеси і що потрібно від кожного для їх здійснення [11].

Висновки і пропозиції. В умовах активізації глобалізаційних процесів, функціонування нових механізмів господарювання, орієнтованих на світову ринкову економіку, більшість проблем українських підприємств носять організаційно-управлінський та кадровий характер. Будь-які зміни – реінжиніринг, антикризове управління, здійснення стратегічного планування і менеджменту, реорганізація або організаційний розвиток – вимагають цілеспрямованого ділового адміністрування.

Таким чином, специфічні особливості сучасної економіки зумовили складне конкурентне середовище, що змушує підприємства регулярно вдаватися до нововведень, а часто і до повного

переосмислення своєї діяльності та перебудови бізнес-процесів. Так, завидна репутація, ефективний фінансовий контроль і відсутність боргів вже не гарантують успіху підприємства: для цього потрібні сильні лідери-керівники, зосередженість на потребах клієнтів, досконала схема бізнес-процесу та його грамотне втілення.

Ділове адміністрування безлічі процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу

утворює бізнес-процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей, сприяє оновленню бізнес-системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Крупельницька І.Г. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством / І.Г. Крупельницька, Т.В. Євась, О.А. Жукова // Приазовський економічний вісник. 2017. № 3(03). С. 50–53.
2. Войнаренко М.П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах / М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // Економіка: реалії часу. 2013. № 4(9). С. 49–51.
3. Забродська Г.І. Адміністрування підприємства: визначення місця в понятійно-категорійному апараті теорії управління / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська, О.С.Буданова / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/.pdf>.
4. Бондар-Підгурська О.В. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. / О.В. Бондар-Підгурська, А.О. Глебова. К.: Ліра-К, 2015. 448 с.
5. Косач І.А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 217 с.
6. Карпенко Л.М. Концептуальні підходи адміністративного супроводження та розвитку бізнес-процесів інноваційних підприємств / [Електронний ресурс] / Л.М. Карпенко // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>.
7. Куліченко В.О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / [Електронний ресурс] / В.О. Куліченко // Ефективна економіка. 2016. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4751>.
8. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С.Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
9. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління / М.О. Кривоконь // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583–587.
10. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів / А.І. Ковальов // Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3(54). С. 124–130.
11. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 264–270.

Продиус О. И.

Одесский национальный политехнический университет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

В статье раскрыты теоретико-методические основы делового администрирования как комплекса мероприятий по совершенствованию управления, повышению уровня конкурентоспособности продукции, росту производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности предприятия. Определены основные элементы системы делового администрирования в контексте инновационного развития предприятия. Идентифицирована и обоснована активизация внедрения делового администрирования реинжиниринга бизнес-процессов как действенного инструментария для внедрения инноваций в управлении и повышении эффективности деятельности системы менеджмента предприятия.

Ключевые слова: деловое администрирование, инновационное развитие, инновации, предприятие, реинжиниринг бизнес-процессов.

Prodius O. I.

Odessa National Polytechnic University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF BUSINESS ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Summary

The article reveals the theoretical and methodological foundations of business administration as a set of measures to improve management, improve the level of product competitiveness, increase labor productivity, reduce production costs, and improve the financial and economic performance of the enterprise. The main elements of the system of business administration in the context of innovative development of the enterprise are determined. The activation of the introduction of business administration of business process reengineering as an effective tool for introducing innovations in management and improving the efficiency of the enterprise management system has been identified and substantiated.

Key words: business administration, innovative development, innovation, enterprise, business process reengineering.