

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 вдосконалення 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. У цих умовах для забезпечення ритмічної, злагоженої діяльності управлінського персоналу недостатньо використовувати тільки методи організаційного впливу. Будь-який економічний механізм потребує організаторської та розпорядницької діяльності, координації елементів управлінської системи. Одним із 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 для 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.

У сучасних умовах розвиток світової економічної системи зумовлений, насамперед, інноваційними процесами, які пов'язані зі створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки. Тому сфера інноваційної діяльності перетворилася на найголовніший ресурс держави, ефективність використання якого визначає динаміку та прогресивність розвитку національного господарства. У зв'язку із 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 поліпшення функціонування систем ділового адміністрування досліджували такі вчені, як А. Василенко, А. Герберт, В. Новіков, Г. Сініок, І. Педак та ін. Проблеми і питання понятійно-категоріального апарату ділового адміністрування досліджувалися у працях таких науковців, як: І. Козюра, М. Куйбіда, О. Кілієвич, А. Кузнецов, О. Парфенюк, І. Плонницька, В. Тертичка, В. Романов, В. Троциньський 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 у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Передусім це праці Л. Антонока, І. Буднікевича, В. Герасимчука, М. Козоріза, О. Кузьміна, О. Мокія, П. Перерви, А. Сухорукова, А. Яковлева та ін. Інноваційний розвиток як важливий чинник економічного зростання висвітлюється в наукових працях В. Александрової, О. Амоші, Ю. Бажала, В. Геєця, В. Гусєвої, Б. Данилишина, О. Лапко, О. Федірко, О. Шнипко, М. Чумаченка та ін. Проблематиці управління інноваційними проектами присвячено праці вітчизняних учених Ф. Ярошенка, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, Т. Безверхнюк, С. Попова, Н. Котової, С. Ілляшенка, О. Федорчак.

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

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

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження особливостей ділового адміністрування підприємства та пошук шляхів його вдосконалення в 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 дає змогу професійним керуючим приймати ефективні адміністративні рішення в рамках здійснення ними функцій управління. Питання ефективності діяльності керівника та проблематика раціонального ділового адміністрування мають велике значення в контексті специфіки їх методології. Необхідність створення ефективних моделей організації ділового

адміністрування викликана розвитком змістовно-технологічного забезпечення підприємств у сфері професійного управління. Основною проблемою у цій галузі є той факт, що навіть досвідчені керівники не завжди користуються знаннями й уміннями, адекватними тим завданням, з якими вони зустрічаються у своїй професійній діяльності. Особливо явно ця проблема проявляється за спроб вирішення нестандартних управлінських завдань. Це означає, що наявні у керівників знання формальні, вміння ефективно застосовувати їх у 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, за якого відповідальність за виконання управлінських рішень спускається зверху вниз. У цьому разі комплексний підхід до визначення сутності адміністрування дає змогу характеризувати цю діяльність як системне явище, без якого не функціонує жодна організація. Водночас, з огляду на специфіку ділового адміністрування як особливого виду професійної діяльності, слід урахувати, що воно являє собою діяльність менеджерів щодо здійснення та реалізації організаційної політики в рамках управління організацією для забезпечення максимальної ефективності використання наявних у неї ресурсів. Орієнтація на кінцеву результативність дає змогу припустити можливість використання будь-яких управлінських інструментів для реалізації завдань, які стоять перед професійним керуючим у рамках здійснення ним ділового адміністрування [4–6].

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

Організація ділового адміністрування спрямована на забезпечення єдності поставлених перед підприємством цілей і завдань із 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, керується посадовими обов'язками, використовуючи свої владні повноваження. Рішення управлінської проблеми в рамках ділового адміністрування полягає у знаходженні такого управлінського рішення, яке дасть змогу отримати необхідний результат в умовах, що змінилися. Саме проведення реінжинірингу бізнес-процесів відносно нового напрямку в менеджменті для вітчизняних підприємств дасть змогу 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 за багаторазового зниження 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 під час надзвичайних обставин (розвиває горизонтальні управлінські зв'язки); створення організаційних передумов із метою централізації інформаційних потоків (сприяє отриманню інформації, класифікованої по конкретних процесах); поділ функцій вищої управлінської ланки компанії і створення мережі оперативних груп (дає змогу застосувати для цих цілей технологію роботи процесних команд); створення мотивації для творчого мислення, аналізу ситуації та колективної роботи (ці принципи змінюють характер роботи й дії працівників під час реалізації реінжинірингу); успішну координацію стратегії із центру і децентралізованого виконання рішень (реінжиніринг спирається на змішані процеси і матричні структури управління); створення організаційних умов для реструктуризації компанії [8].

Виділяють два основні чинники 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; недооцінку ролі мотивації виконавців реінжинірингу; відступ у зв'язку з опором співробітників; перешкоди з боку корпоративної культури; спробу 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 у цьому разі – 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 й усталені принципи можуть стати перешкодою навіть для початку реінжинірингу бізнес-процесів.

- Непослідовність освоєння новації. Ця помилка полягає у несвоєчасному завершенні реінжинірингу, а також обмеженій постановці завдання. Досить часто практика показує, що частина компанії готова відмовитися від реінжинірингу за перших же труднощів.

- 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 перетинають 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 під час здійснення реінжинірингу вкрай важливо утримувати увагу менеджерів керівної ланки на конкретному проекті.

– Особистісні проблеми оновлення. Провести реінжиніринг, не ущемивши нічиїх прав, неможливо. Багато співробітників будуть змушені змінити характер роботи або ж утратять 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. У ході реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розроблення вдосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розроблення плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак існує низка загальних вимог, яким кожен із них повинен відповідати. У процесі проведення реінжинірингу, можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів:

– Інтегрування бізнес-процесів. Складні трудові функції вимагають іншої організації, ніж більш прості. Природно, у реальності один співробітник не завжди може виконати всі етапи роботи своїми силами. У такому разі 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 дає змогу 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 низку рішень, які виконавці певних робіт можуть приймати самостійно, не звертаючись до керівництва компанії.

– Логіка реалізації бізнес-процесів. Для економії часу 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 одноманітно для всіх входів і призвести до узгоджених виходів. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані й більшою мірою розраховані на винятки і приватні випадки.

– Розроблення різних варіантів бізнес-процесів. У сучасних умовах важливо розробляти процеси, які будуть ефективні за різної, постійно мінливої кон'юнктури ринку. Необхідно створити контрольний етап для того, щоб на початку процесу можна було перевірити, який варіант є найбільш удалим для його здійснення. Таким чином, нові процеси стануть більш зрозумілими, тому що будуть реалізовуватися згідно з максимально відповідним варіантом.

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

– Раціоналізація управлінського впливу. У цих цілях вплив управлінської ланки рекомендується тільки в тому разі, 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 й якість продукції; скорочення кількості управлінських рівнів; підвищення вартості бізнесу, що приваблює інвесторів; підвищення вартості бізнесу в галузі; зростання рентабельності підприємства.

Окрім названих чинників, 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 дасть змогу 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 із компанією, розширювати спектр своїх навичок. Керівнику доцільно бути готовим до того, що колектив призвичаївся 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 носить 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 й до повного переосмислення своєї діяльності та перебудови бізнес-процесів. Так, завидна репутація, ефективний фінансовий контроль і відсутність боргів уже 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 у найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління в контексті інноваційного розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Крупельницька І.Г., Євась Т.В., Жукова О.А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 3(03). С. 50–53.
2. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4(9). С. 49–51.
3. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Буданова О.С. Адміністрування підприємництва: визначення місця в понятійно-категорійному апараті теорії управління. URL: <http://elibrary.hduht.edu.ua/bitstream/11111/11111/1/11111.pdf>.
4. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2015. 448 с.
5. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 217 с.
6. Карпенко Л.М. Концептуальні підходи адміністративного супроводження та розвитку бізнес-процесів інноваційних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. URL: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>.
7. Куліченко В.О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751>.
8. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 244 с.
9. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *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. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3(54). С. 124–130.
11. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270.

#### Продиус О. І.

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 управление и повышение 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.

**Keywords:** business administration, innovative development, innovation, enterprise, business process reengineering.