

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено аналіз підсистем системи адміністративного менеджменту. Визначено основні елементи цієї системи, розроблено візуалізовану модель її оцінки. Крім того, запропоновано алгоритм покращення функціонування і принципи щодо якісних змін у кадровій та організаційній політиці підприємств як інструментарій для впровадження сучасних новацій в управлінні й підвищення ефективності діяльності сучасних адміністративних систем менеджменту.

The article analyzed the components of the administrative management system. The main elements of this system are determinate and it is worked out a visualized model of estimation. Furthermore, an algorithm of improving of the functioning is suggested and principles of qualitative changes in personnel and organizational politics of enterprises as a tools for the implementation of modern innovations in the management and increasing of modern administrative management systems.

Ключові слова: система адміністративного менеджменту підприємства, сучасне ділове адміністрування, сучасне публічне адміністрування, ощадливе виробництво, планування ресурсів підприємства, процесійний підхід, сертифікація систем управління.

Key words: system of administrative management of enterprise, modern business administration, modern public administration, thrifty manufacturing, enterprise resource planning, procession approach, certification of management systems.

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки підтримати ефективність діяльності підприємства можна за рахунок впровадження системи адміністративного менеджменту (Administrative Management System (AMS)). Зазначена система спрощує процес управління, підвищує якісні показники роботи, дозволяє без істотних вкладень у модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [5]. Варто відмітити, що AMS — це менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: master of business administration (МВА) (сучасне ділове адміністрування) та master of public administration (МПА) (сучасне публічне адміністрування). Тобто, AMS сьогодні — це МВА + МПА. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічної, а й соціальної та політичної складової суспільства на фактори внутрішнього середовища.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зазначені обставини вимагають впровадження сучасних підходів до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства як базової та адаптованої до неї інноваційної складової, якими можуть бути: ощадливе виробництво, програма з планування ресурсів, процесійний підхід тощо. Крім того, існує необхідність розробки візуалізованої моделі системи адміністративного менеджменту підприємства, алгоритму її реалізації та визначення ключових принципів кадрової й організаційної політики як основи для ефективного функціонування.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблеми аналізу і вироблення шляхів покращення функціонування систем адміністративного управління в ринкових умовах досліджували такі вчені, як А. Васи-

ленко, А. Герберт, В. Новіков, Г. Сініок, І. Педак та інші. Разом із тим, комплексної моделі й алгоритму впровадження сучасної системи адміністративного менеджменту підприємства не було запропоновано. Автор вважає за необхідне побудову такої моделі розпочати з аналізу змісту основоутворюючих її складових: сучасного ділового адміністрування і сучасного публічного адміністрування.

Сучасне ділове адміністрування — це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції. Вона передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку. Згідно з міжнародними стандартами, МВА включає чотири блоки, а саме:

1) побудову управлінської платформи. До складу цього блоку входить вивчення наступних дисциплін: бізнес-економіксу, менеджменту, маркетингу, міжнародної економіки, фінансового екзаунтингу, господарського права, прикладної статистики;

2) формування важелів управлінської ефективності. Цей блок передбачає вивчення: стратегічного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингового менеджменту, управлінського екзаунтингу, операційного менеджменту, управлінського екзаунтингу, вимог щодо оподаткування підприємств, інформаційних систем у менеджменті;

3) блок "інтеграція управлінських компетенцій" визначає необхідний рівень знань з управління проектами, стратегічного маркетингу, організаційної поведінки, корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності, аудиту в управлінні бізнесом;

4) напрям "розвиток бізнесу в глобальному середовищі" дає відповідну підготовку з наступних дисциплін: міжнародні фінансові ринки та інвестиційний менеджмент, світова практика оподаткування, міжнародний маркетинг, крос-культурний менеджмент, міжнародний бізнес [10].

Перелік зазначених напрямів навчання, їх, у разі потреби, спеціалізація і термін освоєння, дають мож-

ливість отримати якісний рівень знань, умінь та навичок і підтверджує необхідність побудови комплексної моделі системи адміністративного менеджменту підприємства, яка буде відповідати змісту МВА, виконувати функції базової та забезпечувати конкурентні переваги у ринковому середовищі.

На відміну від МВА, сучасне публічне адміністрування — це програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з врахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища. За своїм змістом МРА досить суттєво відрізняється від МВА: вона дає компетенції, навички і знання, необхідні для публічного управління компаніями або для роботи на керівних посадах в органах державної влади, громадських інституцій та органах місцевого самоврядування. Одним із основних чинників зростання інтересу до оволодіння цією програмою є усвідомлення багатьма керівниками бізнесу ступеня важливості регулятивної функції держави у всіх сферах життя суспільства. Так, на думку проректора з бізнес-освіти, директора Вищої школи державного управління Фінансової академії при Уряді РФ, О. Кузнецова "в контексті означеної тенденції можна прогнозувати, що провідні бізнес-школи будуть спішно вводити до своїх програм ряд дисциплін, завданням яких є підвищення компетентності слухачів щодо ролі та участі держави в економіці. Прикладом "вищого пілотажу" для управлінця стане випускник програми МВА, який освоїв також програму МРА, адже остання відкриває двері для участі в державному управлінні" [11].

Узагальнюючи сутність сучасного ділового адміністрування і сучасного публічного адміністрування, варто констатувати: сучасна концепція системи адміністративного менеджменту підприємства полягає в тому, що керівник вищої ланки повинен володіти не тільки розумінням бізнес-процесів, а й мати чітке уявлення про те, що будь-який бізнес повинен бути адаптований до соціально-економічних та суспільно-політичних реалій сьогодення, тобто вміти ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, що прямо або опосередковано залежать від функціонування державних і громадських інституцій, а також органів місцевого самоврядування. Вірне сприйняття цього можливе лише завдяки формуванню системного бачення тих процесів, які відбуваються не тільки на окремо взятому підприємстві, а й у певній галузі виробництва і країні в цілому.

Разом із тим, система адміністративного менеджменту підприємства дає можливість вирішити основні задачі управління, які спрямовані на зростання продуктивності за рахунок раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до ефективного і якісного виконання своїх функціональних обов'язків. Виходячи із зазначених основних задач управління, цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем:

- організаційна підсистема управління;
- підсистема адміністративного управління персоналом.

Організаційна підсистема управління відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення визначених цілей та поставлених задач. Дана підсистема включає ретельно відпрацьовану структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції, налагоджений документообіг, комунікаційні

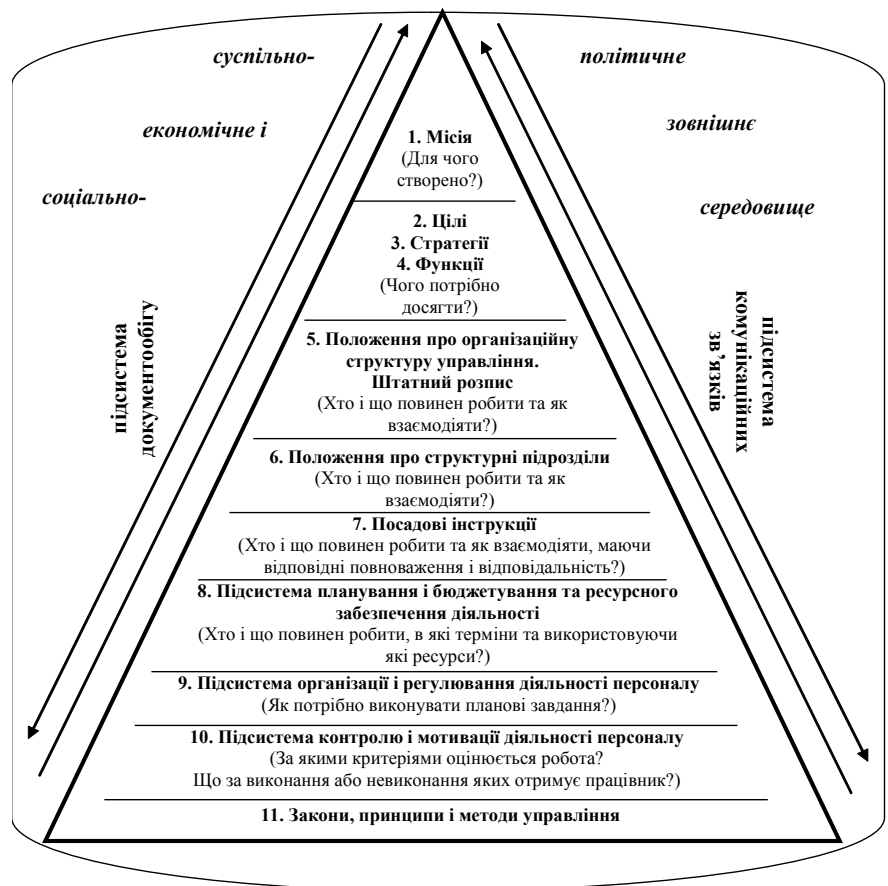


Рис. 1. Візуалізована модель системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: сформовано за дослідженнями автора.

зв'язки, планування, бюджетування, ресурсне забезпечення.

Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на питання: як потрібно працювати, як працівникам налагоджувати відносини з керівниками і колегами, як оплачується й стимулюється праця, як керівникам правильно контролювати та управляти підлеглим персоналом? Вона базується на основі ефективної підсистеми контролю і оплати праці, у межах якої вирішена проблема мотивації персоналу до продуктивної та якісної праці. Підсистема підвищує дисципліну і старанність всього персоналу, наділяє дієвими важелями управління керівників всіх рівнів, при цьому забезпечує чітке й незаперечне виконання кожним працівником організації розпоряджень безпосереднього керівника та наказів керівників вищих управлінських рівнів [3]. Для візуальної оцінки системи адміністративного менеджменту підприємства представимо її у вигляді моделі (рис. 1).

Аналіз представленої візуалізованої моделі дає можливість сформулювати загальне визначення терміну AMS. Отже, система адміністративного менеджменту підприємства — це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджені наскрізну підсистему комунікацій та документообігу, затверджені організаційну структурну схему управління і штатний розпис, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові обов'язки і виробничі завдання, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії, та не вступають у протиріччя із законами, принципами і методами управління, соціально-економічним та суспільно-політичним зовнішнім середовищем.

Крім розглянутих особливостей, система адміністративного менеджменту підприємства має основоутворюючий зміст. AMS — це базисна система управління

організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудою над цим базисом [2]. Саме тому, різноманітні проблеми, які виникають перед підприємством, неможливо вирішити без сучасної фахової адміністративної системи, впровадження якої дає можливість застосовувати інші новації, такі як:

- ошадливе виробництво (lean production);
- ERP-системи (планування ресурсів підприємства) (enterprise resource planning);
- сертифікацію систем управління за стандартами ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) (International organization for standartization) серії 9000;
- процесний підхід;
- модернізацію виробництва [1, 3].

Аналіз ефективно функціонуючих систем менеджменту показує, що як правило, управління на конкурентоспроможних виробництвах розгорталося у певному порядку, а саме:

- впроваджено систему адміністративного менеджменту;
- налагоджено ошадливе виробництво;
- автоматизовано систему адміністративного управління шляхом упровадження ERP-систем;
- здійснено сертифікацію системи управління за стандартами ISO, а у разі потреби використано процесний підхід до управління.

Представимо концептуально суть сучасних управлінських новацій. Мета впровадження ошадливого виробництва передбачає виявлення і виключення з процесу всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій та операцій, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а тільки завдають шкоди компаніям, збільшуючи собівартість їхньої продукції. Для вирішення цього завдання необхідно, насамперед, повністю систематизувавши управління, ліквідувати ентропію (міру невизначеності ситуації) [6]. Тобто вирішити всі організаційні проблеми, чітко, до деталей, налагодити весь процес виробництва і розв'язати питання мотивації персоналу на кожному робочому місці [2]. Для вітчизняних підприємств, в умовах дефіциту інвестицій і жорсткої міжнародної конкуренції (особливо у зв'язку із вступом України до СОТ), система ошадливого виробництва вкрай актуальна, тому що її використання може істотно підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів та послуг без дорогої модернізації устаткування.

Наступною управлінською новацією є автоматизована система управління підприємством — ERP-системи (Enterprise Resource Planning (англ.) — планування ресурсів підприємства). Це інформаційна система, створена для обробки господарських операцій (бізнес-процесів), використання якої сприяє збільшенню конкурентних переваг. У більш широкому сенсі під ERP-системою розуміється методологія ефективного планування і управління ресурсами підприємства [7]. Разом із тим, варто зазначити, що при всій інноваційності, вибір організацією системи управління і планування ресурсів підприємства за допомогою ERP-системи та прийняття рішення про її впровадження є складним процесом з наступних причин:

- висока вартість придбаного продукту (доходить іноді до декількох десятків мільйонів доларів);
- велика різноманітність на ринку ERP-систем, що пропонуються;
- тривалість самого циклу впровадження (який може тривати до декількох років);
- необхідність ретельного аналізу і оптимізації бізнес-процесів;
- необхідність залучення до процесу впровадження великої кількості людських ресурсів і, що часто є критичним, управлінської ланки компанії;
- необхідність пошуку компетентної організації для реалізації проекту або тривалий термін підготовки власних фахівців [8].

Попри це, якщо на підприємстві немає чіткої і прозорої організаційної системи менеджменту, низький

рівень дисципліни й відповідальності персоналу, тобто система адміністративного управління неефективна або взагалі відсутня, то автоматизація не дасть результатів, тільки виникнуть проблеми, пов'язані з її впровадженням. У цьому випадку влучним є вислів: "Якщо автоматизувати ентропію, вийде автоматизована ентропія" [2].

Крім розглянутих інструментів, що посилюють ефективність системи адміністративного менеджменту, сьогодні в Україні досить активно відбувається кампанія щодо сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000. ISO 9000 — це схема для проведення бізнес-процедур таким чином, щоб забезпечити найвищу можливу якість роботи компанії. Вона охоплює всі етапи виробництва продукції і надання послуг: закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз контракту, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів тощо.

Як показує практика, вітчизняні підприємства до сертифікації на відповідність вимогам ISO у більшості випадків не готові. Це пояснюється достатньо високими показниками щодо введення стандарту, а також відсутністю необхідних ресурсів, які потрібно задіяти для впровадження, налагодження, експлуатації і подальшого аудиту міжнародного стандарту, та головне — відсутністю або недосконалістю діючої у замовника системи адміністративного менеджменту.

Ще одним інструментом сьогодення, що забезпечує удосконалення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства є так званий "процесний підхід". Його сутність полягає в тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний підхід спрямований на ревізію існуючої на підприємствах адміністративної системи менеджменту для того, щоб розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, мова йде про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Чим вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, тим ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт господарювання.

Розглянуте підтверджує той факт, що бажання покращити діючу систему адміністративного менеджменту підприємства і на її основі запровадити сучасні новації (ошадливе виробництво, автоматизовану систему управління, систему управління якістю, процесний підхід тощо), потребує достатньо послідовної процедури. Етапи реалізації таких кроків можна представити узагальнюючою схемою (рис. 2).

Варто зазначити, що компанії, які впровадили систему адміністративного менеджменту, забезпечують собі високу ефективність корпоративного управління. Так, наприклад, США пережили справжній бум, пов'язаний із впровадженням ефективного адміністрування. Після закінчення Другої світової війни спочатку Велика Британія, а пізніше й інші країни Західної Європи наслідували цей досвід США. У 1959 р. у Женеві була створена Міжнародна асоціація центрів із викладання методів управління, до якої на цей час входять такі країни як Франція, Бельгія, Велика Британія, Італія, Швейцарія тощо [9]. У результаті впровадження системи адміністративного менеджменту стали ефективними компанії у масштабі цілих держав, завдяки чому країни Західної Європи за відносно короткий термін підвищили потужність своїх економік.

У свою чергу, такі країни Азії, як Японія, Південна Корея, Гонконг, Сінгапур, Тайвань пішли по цьому ж шляху. Результат — азіатське економічне диво [12]. Разом із тим, у процесі свого розвитку вище зазначені країни не тільки скопіювали вже апробовану методіку, а й, спираючись на свої національні особливості, забезпечили їй якісно новий етап становлення. Ці особливості аж ніяк не відкидають ключових положень західної теорії, а навпаки, показують додаткові можливості для їх успішної реалізації.

Впровадження сучасної системи адміністративного менеджменту підприємства, крім алгоритму реалізації цього процесу, для ефективності її функціонування потребує визначення дієвих стандартизованих інструментів. Основу такого інструментарію складають принципи, які визначають ключові підходи до кадрової і організаційної політики підприємства, а саме:

1) всі керівники отримали однакове за своїми базовими ознаками, хоча і різне (залежно від ієрархічного рівня) за обсягом, навчання або перепідготовку, що забезпечує загальну понятійну основу для ефективної та злагодженої роботи;

2) дії керівників з управління підлеглими засновані на цих базових засадах, тобто на однаковому розумінні теорії управління. Це не означає бездумного копіювання усього переліку можливих методик, а передбачає свідомий вибір їх правильної комбінації. Головне — достатність і узгодженість операційної системи;

3) ключові моменти роботи підлеглих прописані, заплановані до виконання і підконтрольні з урахуванням забезпечення можливості своєчасної корекції процесу для отримання бажаних результатів. Ступінь деталізації робіт і організація контролю враховують рівень ієрархії та кваліфікацію підлеглих, а також ступінь новизни і значущість виконуваних робіт;

4) ініціатива підлеглих (конструктивні пропозиції в рамках або поза рамками отриманих ними робочих завдань) розглядається як позитивний додатковий ресурс, але не як основна рушійна сила досягнення результатів та / або оптимізації робочих процесів;

5) методи і технології, які повинні бути використані підлеглими для досягнення чітко сформульованого в зрозумілих їм термінах результату, обумовлюються, а їх застосування контролюється; усі зміни технологій відбуваються або за погодженням із керівником, або таке право обумовлюється окремо;

6) керівники і підлегли у процесі робочих взаємин використовують обопільно відомий та однаково зрозумілий набір парадигм, про зміну яких підлегли своєчасно сповіщаються керівниками (виняток становлять форс-мажорні обставини) [4].

Зазначені принципи цілеспрямовані на реалізацію основних задач управління, що, у свою чергу, підвищує якісні показники розробленої моделі системи адміністративного менеджменту підприємства.

ВИСНОВОК

Підсумовуючи підкреслимо: через відсутність системи адміністративного менеджменту на підприємствах, як правило, не одержується очікуваний економічний ефект, пов'язаний з модернізацією виробництва. Відсутність даної системи затримує розвиток будь-якого суб'єкта господарювання. Його персонал повільно і з небажанням оволодіває новими технологіями й устаткуванням. У результаті, витрати на модернізацію виробництва починають окупуватися із значним запізненням і дуже повільно, а це приводить до великих збитків [3]. Розроблена візуалізована модель системи адміністративного менеджменту підприємства, її ресурсне посилення і документальне оформлення, а також алгоритм й принципи покращення функціонування за рахунок впровадження дієвих новацій управління забезпечать конкурентоспроможність підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Література:

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



Рис. 2. Основні етапи покращення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено за дослідженнями автора.

2. Педак І. С. Система адміністративного управління на підприємствах. Науково-виробничий журнал "Держава та регіони". — 2009. — № 1. — С.151—154 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Dtr/du/2009_1/files/DerzUpr_01_2009_Pedak.pdf.

3. Сівашенко Т. В. Базисна система управління організацією / Т. В. Сівашенко, А. С. Сівашенко. Веб-ресурс науково-практичних конференцій Національного авіаційного університету [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.confcontact.com/20110531/ek4_sivash.htm.

4. Фридман А. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных / Александр Фридман. — М.: Издательство "Добрая книга", 2010. — С. 144—146. — 496 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.klex.ru/a8f>.

5. Маркакова А. Рациональная модель управления Сайт "Новости Байкальского региона". — 2008 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zabaykal.net/ulan-ude/ratsionalnaya-model-upravleniya>.

6. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=14015>.

7. Бесстрашнова Я.К. Компьютерные технологии в экономике (ERP-системы) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: dl.avalon.ru/mod/resource/view.php?id=18632.

8. Мастяев В., Афанасьев И. Корпоративное программное обеспечение. Правила выбора [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://exsolcom.kz/pubs/detail/142/&izd=0>

9. Мамалуй О.О. Основы экономической теории. — К.: Юрінком Інтер, 2006. — 479 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pidruchniki.ws/00000000/politekonomiya/menedzhment_marketing_firmi.

10. Сайт приватного вищого навчального закладу "Міжнародний інститут менеджменту" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mim.kiev.ua/programs/mba/>

11. Колнооченко Е.И. МРА или дополнительное образование для государственных служащих. — Сайт Издательского дома "Бюджет" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bujet.ru/article/85973.php>.

12. Базисная система управления организацией [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.os39.ru/file/azamat/bazis_syst.doc.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2012 р.