

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Каштанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І., Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

АВТОМАТИЗАЦІЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВЕЛИКОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ БІЗНЕСІ

Проблема інноваційного розвитку процесів управління на підприємствах України була популярною в усі часи і особливо актуальною в умовах сучасної світової кризи. Тому сучасний розвиток української економіки має характеризуватися істотними перетвореннями в системі, методах та принципах управління, метою яких є ефективне використання внутрішніх і зовнішніх резервів підприємств. І одним із способів перетворень може бути широко використовуваний за кордоном реінжиніринговий підхід, який у нас ще недостатньо вивчений.

Кажучи словами М. Хаммера, реінжиніринг, насамперед, це злам старого і відтворення абсолютно нового, абсолютно нової організації. М. Хаммер [1] говорив про реінжиніринг як про метод “фундаментальних” і “радикальних” перетворень процесів, а також всієї організаційної системи управління.

Автори концепції реінжинірингу дають таке визначення: “Реінжиніринг бізнес-процесів — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів

для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень у вирішальних сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс тощо”. Ключовими поняттями у зазначеному визначенні є “процес” і “радикальне перепроєктування” [1, 112].

Грунтуючись на концепцію реінжинірингу, проведене нами дослідження дало б змогу розробити алгоритм проведення аудиту типових процесів фахівця на робочому місці, а також автоматизацію прийняття рішень в реінжинірингу процесів управління персоналом стосовно українських підприємств великого та корпоративного бізнесу. Інакше кажучи, було запропоновано модель реінжинірингу бізнес-процесу адміністрування персоналу, метою якої є автоматизація процесу обробки трудових показників персоналу та прийняття рішень на основі отриманих результатів, які орієнтовані на виявлення процесів, здатних до оптимізації або автоматизації [5].

В основі зазначеного алгоритму має лежати процес управління і складові його управлінські цикли (ін-

формаційний, управлінських рішень і організаційних циклів) і містити певні стадії, етапи, різні інструменти і важелі впливу та інші складові, що дають змогу з позиції реінжинірингу процесу управління забезпечити реалізацію цієї моделі в життя, а також розподіл часу за структурою робіт, їх обсягом, трудомісткістю, важливістю та терміновістю. Тому слід брати до уваги такі найважливіші ознаки організації управління:

1. Необхідність узгодження робіт у часі, що забезпечує ритмічність управління, скорочення пауз при переході від одного виду робіт до іншого.

2. Облік стану трудового режиму не тільки за початковими і кінцевими моментами, а й за розподілом часу на основні, визначаючи види робіт.

3. Облік і контроль пропорційності розподілу часу за певними видами робіт і регулювання цих розподілів регламентами і нормативами.

4. Облік і розподіл функцій і окремих робіт з максимальним урахуванням трудомісткості, виконання у встановлені терміни.

5. Облік раціональності використання часу на рутинні роботи, повторювані операції за рахунок автоматизації та механізації.

6. Облік, контроль і стимулювання економії часу.

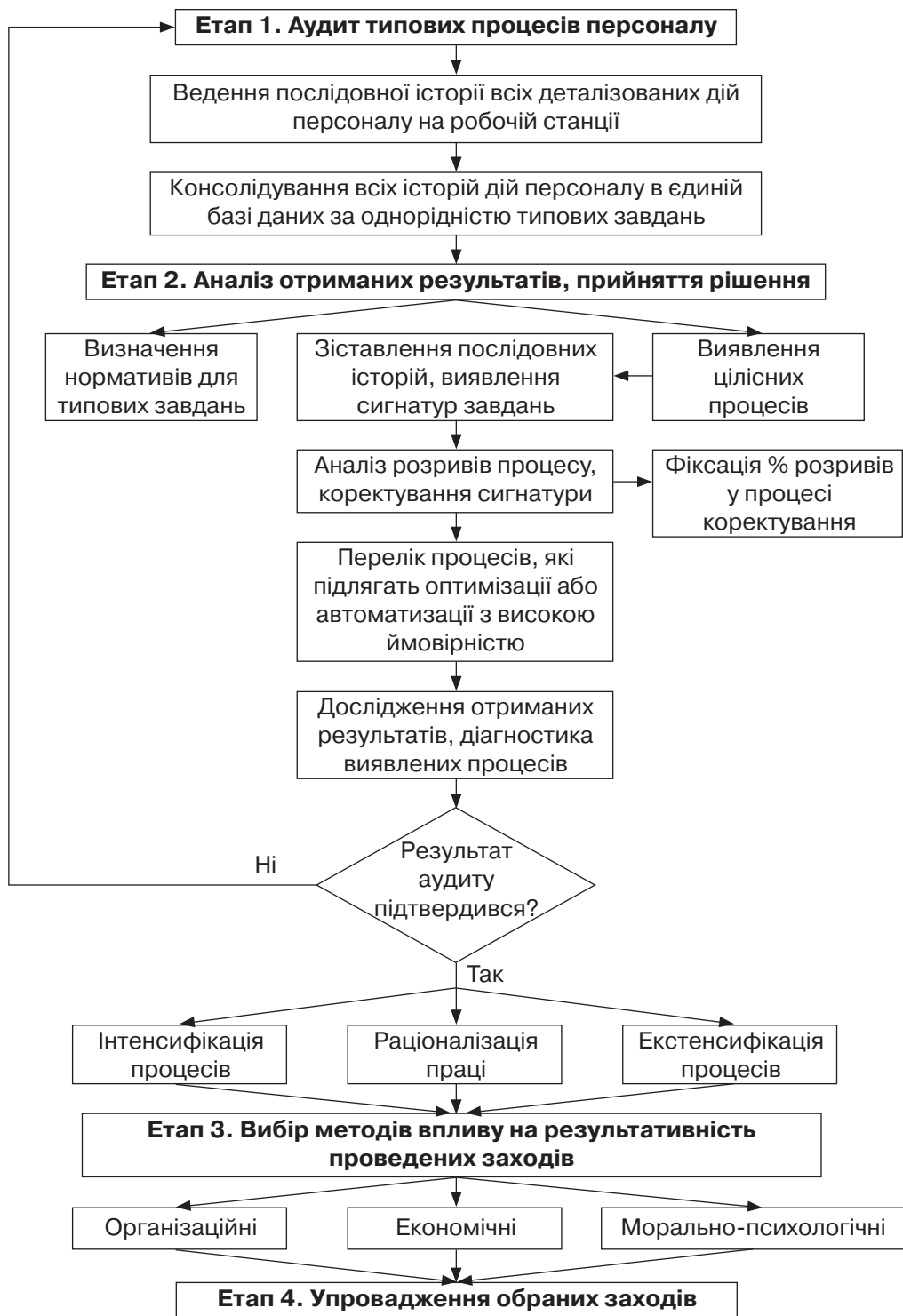
Розробка і реалізація запропонованого алгоритму процесів управління на підприємстві передбачає його організаційну складову, яка має на меті забезпечення впливу на окремі служби підприємства та персонал зокрема, і, як результат, може сприяти прискоренню та інтенсифікації типових процесів при його впрова-

дженні. Під організацією процесу управління розуміємо таку доцільну побудову його в часі і просторі, яке забезпечувало б упорядкування, чіткість і послідовність здійснення реінжинірингу процесів управління відповідно до завдань забезпечення економії часу, що врешті-решт і визначає ефективність управління. Запропонований алгоритм орієнтований на реінжиніринг процесів управління персоналом, його інтенсифікацію та економію часу підприємством.

Як видно з рисунку, запропонований алгоритм становить сукупність різних інструментаріїв, дія яких може забезпечити часткову автоматизацію процесу адміністративного управління персоналом та ефективне використання ресурсів часу організації. Детальний порядок реалізації алгоритму (деталізація етапів, стадій та ін.) вимагає окремого дослідження, але можна коротко розглянути основні складові.

Етап 1. Відбувається фіксація і вимір існуючих типових процесів персоналу. На цій стадії всі дії в процесі управління пронизують і охоплюють переважно інформаційний цикл. Метою на цьому етапі є збір і консолідація інформації про існуючі виконавчі процеси в організації. Ця стадія виконується для детального вивчення існуючих типових процесів персоналу, підготовки необхідної інформаційної бази для переходу до наступної стадії.

Етап 2. Відбувається аналіз отриманих результатів і прийняття рішень. На цій стадії здійснюється автоматизована обробка інформації, зібраної на першому етапі,



Сукупність різних інструментаріїв алгоритму

метою якої є оптимізація процесу адміністративного управління персоналом і допомога у прийнятті рішення. Результатом цього етапу має стати перелік типових процесів персоналу організації, які піддаються оптимізації або автоматизації, а також рішення, яким саме чином має здійснюватися підвищення ефективності процесу: інтенсифікація процесів, екстенсифікація процесів, раціоналізація праці.

Етап 3. Відбувається вибір методів впливу на результативність проведених заходів. Для ефективного виконання поставлених завдань є доцільною організація системи морального і матеріального стимулювання учасників розробки та впровадження заходів. Внаслідок цього такий етап спрямований на стимулювання учасників процесу, а також занурення їх у таке організаційне середовище, в якому буде можливе досягнення максимального результату.

Етап 4. Упровадження розроблених заходів. Для забезпечення впровадження розробок слід здійснити низку організаційних та інших обов'язкових робіт.

Перед початком упровадження на підприємстві видається наказ, в якому визначається порядок проведення робіт, призначається комісія з відповідальних працівників підприємства, в обов'язки якої входять здійснення координації та контроль за процесом виконання робіт.

Реалізація заходів проводиться на основі розробленого плану впровадження заходів. Цей план передбачає перелік заходів з їх послідовної реалізації з термінами та виконавцями.

Упровадження заходів здійснюється двома способами: поетапно і загалом. На нашу думку, найбільш реальним є поетапне впровадження, яке дає змогу перевіряти або уточнювати окремо прийняті рішення. Крім того, процес упровадження, як правило, відбувається паралельно з функціонуванням чинної системи, це також підтверджує перевагу поетапного способу. Хоча деякі дослідники і вважають недоліком поетапного впровадження збільшення часу впровадження, однак на практиці у процесі впровадження заходів загалом час не скорочується, а навпаки, виникають додаткові труднощі, наприклад, пов'язані з нестачею кадрів тощо.

Забезпечення реінжинірингу процесів управління, його інтенсифікація і економія часу в процесах управління досягається чітким дотриманням принципів М. Хаммера [2], принципів реінжинірингу, загальних принципів управління [4] і принципів організації процесу управління [3, 4].

Проте крім зазначених принципів слід звернути увагу на низку принципів економії часу, які впливають на реінжиніринг процесів управління, відображають динаміку і якість використання часу в процесі управління і виступають у вигляді основних правил забезпечення. Економію часу можна досягнути такими основними принципами: пропорційності, прямоочності, безперервності, паралельності, раціоналізації, типізації поєднання прямого, непрямого і технічного забезпечення.

Реінжиніринг процесів управління на підприємстві багато в чому

залежить також від вмілого використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування і відповідальності.

Відомо, що неузгодженість або несвоєчасність виконання управлінських робіт призводить до порушень виробничого процесу, втрат робочого часу і т. д., тому система регламентації спрямована на впорядкування інженерно-управлінської діяльності, методів виконання, складу і кількості виконавців, інформаційного та організаційного забезпечення і трудового процесу.

Наприкінці слід підкреслити, що реінжиніринг ми розглядаємо як більш глибоку перебудову, ніж усі інші способи модернізації управлінських процесів. Зарубіжні та вітчизняні вчені встановили, що відносна величина змін при реалізації програми реінжинірингу може досягати більше 40 % у напрямі поліпшення, у той час як інші способи модернізації приводять до позитивних змін не більше 10–20 %. Ми вважаємо неможливим ототожнювати поняття “реінжиніринг” з міцно закріплени-

ми в побуті поняттями “реструктуризація”, “реорганізація”, “вдосконалення” та ін. Слово “реінжиніринг” не має семантичного еквівалента в сучасній українській мові і це очевидно при глибокому його вивченні.

Література

1. *Hammer M.* Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. — New York, NY: HarperBusiness, 1993. — 223 p.
2. *Hammer M.* Reengineering work: don't automate, obliterate / M. Hammer. — Harvard Business Review. — 1990. — July-August. — P. 104–112.
3. *Егоришин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 2004. — 607 с.
4. *Business Processes for Business Communities / Modeling Languages, Methods, Tools* Frank Schönthaler, Gottfried Vossen, Andreas Oberweis, Thomas Karle. — 2012. — 50 p.
5. *Business Process Reengineering / Automation Decision Points in Process Reengineering* Sanjay Mohapatra. — 2013. — 54 p.