

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ВІШКА ІРИНА СЕРГІЇВНА

УДК 005.5: 621

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Львів – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
ПОДОЛЬЧАК НАЗАР ЮРІЙОВИЧ,
Національний університет «Львівська політехніка»,
завідувач кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
БАЛАН ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ,
Одеський національний політехнічний університет,
професор кафедри обліку, аналізу і аудиту

кандидат економічних наук, доцент
КУЖДА ТЕТЯНА ІВАНІВНА,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя, доцент кафедри
менеджменту у виробничій сфері

Захист відбудеться « 01 » грудня 2017 р. о « 13⁰⁰» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, Львів, вул. С.Бандери, 12, IV н. к., ауд. 209-А).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, Львів-13, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий « 31 » жовтня 2017 р.

Учений секретар спеціалізованої
вченої ради, к.е.н., доц.

А. С. Завербний

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Формування та розвиток системи адміністрування має на меті виокремити засадничі принципи на підприємстві, які здатні, з одного боку, ідентифікувати потреби та мотивації кожного з працівників, а з іншого, створити взаємодіючу високоефективну управлінську систему із домінуванням у її переліку розпорядчих функцій. При цьому необхідно чітко визначати не тільки особливості внутрішнього середовища, але й моніторити та ефективно взаємодіяти із оточенням через послідовність дієвих управлінських рішень, спрямованих на розвиток системи адміністрування, для підвищення соціально-економічних індикаторів діяльності підприємства загалом. Динамічність середовища, економічна криза, політико-правова невизначеність формують дисонанс та асиметричність вітчизняного ринку. За допомогою методів менеджменту, можна стандартизувати однотипні управлінські операції та рішення при цьому мати можливість креативного та творчого пошуку адекватних управлінських дій для досягнення поставлених економічних результатів. Сучасна система адміністрування персоналу зіштовхується з розривом інтересів зацікавлених груп і повинна знаходити в кожному конкретному моменті баланс між ними.

Система адміністрування має довгий історичний експурс, який починався у намаганні знайти стандартизовані та ефективні методи менеджменту для досягнення найкращих результатів. У розвиток теорії адміністративного менеджменту вагомий внесок зробили такі науковці: І. Алексеев, І. Балабанов, О.Балан, О. Грішньова, Г. Захарчин, Н. Карачина, А. Ким, С Колесников, О. Костенко, Л. Кожушко, О. Кузьмін, Н. Кузнецов, Т. Кужда, О. Ліпич, О.Мельник, А. Осадчий, Г. Осовська, Й. Петрович, Н. Подольчак, С. Риппа, О. Русецька, О. Ромахова, А. Рязанцев, І. Скворцов, Н. Сеніна, А. Фомичев, Р. Харьковський, О. Шаріпова, О. Шарко, І. Яремко та інші. Кожен із науковців намагався виділити особливості управління та звернути увагу на ті аспекти, які є актуальними у даний час. До них належать: управління виробничими знаннями, сучасні стратегічні моделі управління, аспекти розвитку нових концепцій, удосконалення структурних елементів системи управління персоналом, шляхом вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, вплив зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень та на конкурентоспроможність підприємства, управління персоналом в умовах кризи, а також в умовах ризику, удосконалення мотивації трудової діяльності працівників, формування системи діагностики діяльності підприємств, розвиток корпоративної культури.

Проте, попри низку досліджень, все ж відкритими та актуальними залишаються питання розвитку системи адміністрування, яка перебуває у динамічному стані. Зважаючи на це, існує потреба постійних опрацювань, нових досліджень, що стосуються розвитку персоналу, системи управління персоналом, системи впливу чинників на суб'єкт підприємництва та характер дії факторів, причини та наслідки людських взаємин в системі «роботодавець – працівник», дисонанс у їх стосунках формує конфліктне середовище, яке є наслідком такої взаємодії. Все це викликало необхідність у систематизації та стало мотивацією до написання дисертаційного дослідження за даною темою.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Адміністративна діяльність та управління фінансово-економічною безпекою підприємств» (номер державної реєстрації 0113U005265), де сформовано стратегічні напрями розвитку персоналу та фактори, що здатні вплинути на систему адміністрування на підприємстві (Розділ 2, підр. 2.1. Комплексна характеристика існуючих технологій адміністрування та управління на вітчизняних підприємствах, підр. 2.3. Аналізування сфер впливу на підприємницьку структуру та наслідки для підприємств) (акт впровадження від 05.07.2017 р.).

Матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідної роботи Національної металургійної академії України «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360 (2017-2019рр.)) та комплексної ініційованої теми «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146 (2016-2022рр.)). Автором, зокрема, обґрунтовано сукупність ключових індикаторів в процесі розвитку системи адміністрування, яка за основу використовує конфлікт інтересів зацікавлених груп. Також запропоновано ідентифікацію розривів інтересів між групами стейкхолдерів, що дає змогу чітко оцінити величину розриву, виявити його причини і відповідно обрати адекватні методи їх зниження (уникнення), з метою підвищення соціально-економічної ефективності та системи надійності підприємства загалом (розділ 3 «Інструменти підвищення рівня розвитку системи управління та адміністрування на підприємстві», підр. 3.2. «Формування ключових показників, що здатні вплинути на розвиток трудових ресурсів та зменшити розрив інтересів між зацікавленими групами») (акт впровадження №408 від 06.06.2017 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-прикладних засад формування та розвитку системи адміністрування на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено такі завдання:

- уточнити трактування основних понять «адміністрування», «управління», «адміністративний менеджмент», «система адміністрування», «управлінська система», «стейкхолдери», «розрив інтересів» та визначити місце адміністрування у системі розвитку підприємства;
- запропонувати сукупність елементів, компонентів, підсистем, на основі яких формують цілісну систему адміністрування;
- удосконалити модель оцінювання рівня розвитку підприємства в системі управління підприємством;
- сформувати множину ключових індикаторів конфлікту інтересів зацікавлених груп та компонентів, що його формують;
- запропонувати модель ідентифікації розривів інтересів та визначення їх величини між різними стейкхолдерами;
- розвинути нові стратегії підприємства, враховуючи типи залежностей працівника від суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є технології формування та розвитку системи адміністрування на машинобудівних підприємствах.

Предметом дисертаційної роботи є теоретико-прикладні положення з формування та розвитку системи адміністрування на машинобудівному підприємствах.

Методи дослідження. Для того, щоб в повному обсязі дослідити об'єкт та предмет обраної тематики, а також, розв'язати поставлені завдання, у дисертаційній роботі було використано такі методи наукових досліджень, зокрема: узагальнення, порівняння, систематизування, порівняльний аналіз – для конкретизації основного змісту, сутності та етимології понять «адміністрування», «адміністративний менеджмент», «управління», «менеджмент», «управлінська система» та їх порівняння (підр. 1.1 – 1.3); також, застосовано історико-хронологічний аналіз, морфологічний аналіз – для уточнення змістового наповнення вище перелічених понять та понятійно-категоріального апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); методи аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації); метод експертних оцінок та емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для збору інформації; а також, відповідні методи опрацювання анкетних даних – для виявлення достовірності одержаних результатів опитування (підр. 2.2, 3.1, 3.2); методи прикладної статистики – для дослідження сфер економічної діяльності, зокрема, машинобудівної (підр. 2.2); метод кореляційно-регресійного аналізу – для побудови економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії, щоб встановити залежності результативної ознаки від ряду незалежних змінних для дослідження продуктивності адміністративної роботи у визначенні розривів інтересів в промисловості (підр. 3.1 – 3.2); метод таксономічного аналізу – як інструмент для оптимізації, полегшеного аналізу та ранжування окремих показників на підприємстві (підр. 2.2 – 2.3); графічний метод – для побудови статичних та динамічних моделей за тематикою дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, численні матеріали періодичних видань, економічні огляди, актуальна статистична інформація, експертні дослідження та результати їх впровадження, фінансова звітність підприємств, а також управлінська звітність, інтернет-джерела та нормативно-правова база органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

- запропоновано модель ідентифікування розривів інтересів між групами стейкхолдерів, що дає змогу адміністраторам підприємства чітко оцінити величину розриву, виявити його причину і відповідно обрати результативні та оптимальні методи її зниження (уникнення) з метою підвищення соціально-економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства;

удосконалено:

- модель оцінювання рівня розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, ураховує чотири напрями (фінансовий розвиток, внутрішньогосподарські процеси, людський потенціал та показники маркетингу й оборотності капіталу) і

базується на використанні таксономічного аналізу, який адаптовано для обчислення рівня розвитку підприємств, що допоможе зрозуміти фактичні наслідки функціонування адміністративного управління на підприємстві;

- класифікацію елементів системи адміністрування на підприємстві, яка, на відміну від існуючих, за допомогою виділення окремих груп компонентів, підсистем, що її формують, використовуючи системний, процесний та ситуаційний підходи, дає можливість уточнити місце адміністрування в системі менеджменту та ширше дослідити причинно-наслідкові зв'язки в адмініструванні для покращення його розвитку;

отримали подальший розвиток:

- трактування понять «адміністрування», «управління», «адміністративний менеджмент», «система адміністрування», «управлінська система» та побудова ієрархічних зв'язків між менеджментом та адмініструванням, «розрив інтересів» та «конфлікт інтересів», які, на відміну від існуючих, дали змогу збагатити основи менеджменту та розмежувати зазначенні поняття у практичному застосуванні, де суб'єктами впливу виступають «стейкхолдери»;

- структурування множини ключових індикаторів в процесі розвитку системи адміністрування, яка, на відміну від відомих, за основу використовує конфлікт інтересів зацікавлених груп, де інструментами виступають: метод кореляційно-регресійного аналізу, сукупність макро- та мікропоказників, експертне оцінювання. Все це дає змогу ефективно розподіляти та системно оцінювати ресурси на підприємстві;

- формування стратегій розвитку персоналу в розрізі матеріальних і нематеріальних винагород, що, на відміну від існуючих, дають змогу обрати ефективні заходи із індивідуальних та колективних стимулювань, а це своєю чергою, покращить функціонування системи адміністрування.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у дисертації результати та розроблені рекомендації є комплексом теоретико-прикладних положень з адміністрування та розвитку управлінських систем на підприємстві.

Безпосередню практичну значущість мають основні результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема у ТОВ «Робітня» (довідка № 107 від 17.02.2017р.) та СП ТзОВ «Сферос-Електрон» (довідка № 095 / 026 / 01 від 28.03.2017р.).

Також результати дисертаційної роботи були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Теорія підприємництва» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», зокрема ідеться про чинники, що впливають на розвиток системи адміністрування (довідка № 67-01-1044 від 12.06.2017 р.).

Особистий внесок дисертанта. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких науково-технічних та міжнародних науково-практичних конференціях: VIII Науково-технічній конференції науково-педагогічних працівників «Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні» (м. Львів, 26-31 березня 2012 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 18-19 жовтня 2012р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток» (м. Дніпропетровськ, 4-5 березня 2016 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (м. Львів, 19-21 травня 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України» (м. Ужгород, 17-18 лютого 2017 р.) та наукових семінарах кафедри адміністративного та фінансового менеджменту.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 15 наукових праць, з них: 1 колективна монографія, 8 статей у наукових фахових виданнях України (з них 4 публікації у виданнях, які включені до наукометричних баз даних), 6 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 6,32 друк. арк., з них особисто автору належить 4,95 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 175 сторінок. Дисертаційна робота містить 29 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел із 195 найменувань, а також 7 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, ключові завдання, предмет, об'єкт, теоретичну та методологічну базу дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення отриманих результатів роботи щодо формування та розвитку системи адміністрування на підприємстві.

У **першому розділі «Основні теоретико-прикладні засади формування системи адміністрування на підприємствах»** розкрито сутність і ключові ознаки системи адміністрування на підприємствах, запропоновано типологію та напрями розвитку управлінських систем досліджуваних підприємств, а також виокремлено основні елементи формування та використання системи адміністрування на машинобудівних підприємствах.

На підставі аналізування літературних джерел та отриманих напрацювань, удосконалено термін адміністрування, який є інтенсивним щоденним процесом, складовою управління, самостійним видом діяльності в структурі менеджменту, здатним динамічно змінюватися в часі під впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ. Адміністрування використовує розпорядчі форми управління, тож є безперервним процесом, оперативним втручанням в усі сфери діяльності

підприємства усіх рівнів; це те, що супроводжує кожен елемент управління. З цього можемо зробити висновок, що адміністрування є формою управління, яка підтримує та формалізує (документально оформляє, розпорядчо організовує та інформаційно забезпечує) відомі менеджменту функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання для забезпечення належної роботи управлінської ланки. Адміністративне управління ми пропонуємо розглядати в розрізі: 1) домінування кількісних показників, які ґрунтуються на тому, щоб визначити де і як досягнути стандартизації для однотипних операцій та спродувати креативні рішення у нестандартних ситуаціях, основним ресурсом є працівник; 2) колективне та індивідуальне мотивування, які мають бути основною метою уникнення конфліктів та розривів інтересів, для максимізації загальних та індивідуальних результатів.

Тож, адміністрування – це розроблення ефективних і типових для підприємства заходів на відповідних рівнях управління підприємством, які покликані підтримати: пошук та укладення угоди з працівником; якісну роботу працівників; організування процесу навчання персоналу; розроблення, організування та забезпечення постачання підприємства складовими для його діяльності (сировиною, товарами, матеріалами); розроблення документації з технічних, технологічних, техніко-економічних, конструкторських, організаційних, соціальних та інших видів вимог і характеристики щодо виготовлення продукції; розроблення вимог із техніки безпеки; належне оформлення та реєстрацію суб'єкта господарювання у відповідних органах влади і вирішення супутніх питань, які при цьому виникають; надання керівникам при прийнятті рішень відповідних інформаційних ресурсів. З цього випливає, що система адміністрування на підприємстві – це сукупність елементів менеджменту (табл.1), спрямованих на подолання конфліктів та розривів інтересів між стейкхолдерами шляхом ефективного використання розпорядчих функцій з домінуванням кількісних показників, які досягаються стандартизацією однотипних операцій та креативних рішень у нестандартних умовах задля максимізації організаційних, колективних (стейкхолдерових) та індивідуальних соціально-економічних результатів підприємства.

Сутність і призначення перелічених компонентів свідчать про комплексний характер системи адміністрування, її динамічність та синергічність у структурі менеджменту. У процесі господарських відносин формується група суб'єктів – стейкхолдерів. Такими у нашому дослідженні є зацікавлена група «працівник – підприємець-власник» та їхні відносини. Перебуваючи у постійній взаємодії, між учасниками виникають конфліктні ситуації, що зумовлює «розрив інтересів стейкхолдерів» під впливом багатьох чинників.

Під час дослідження було визначено завдання та виклики, які ставлять перед адмініструванням у сучасних умовах. Такими є забезпечення процесу організування та координування управлінської діяльності для досягнення максимального результату та правильності прийнятих рішень у будь-якій сфері управління підприємством, які б не суперечили чинному законодавству і водночас відстоювали інтереси підприємства.

Компоненти системи адміністрування та їхній зміст

Елементи	Сутність елементів
Місія	Забезпечення додаткової економічної переваги для підприємства за допомогою формування організаційно-розпорядчих методів на відповідному рівні управління
Ціль	Організування та координування усіх технічних та технологічних процесів на підприємстві: виробництва, управління персоналом, техніко-технологічної бази, постачання сировини та матеріалів, підвищення вартості підприємства за рахунок кадрового потенціалу задля отримання прибутку
Завдання	Відповідає на питання: «що робити?», «як?», «коли?», «для кого/чого?».
Суб'єкт	Окремо відповідальні особи (управлінці) на усіх рівнях організаційної структури підприємства
Об'єкт	Працівник та якість його роботи, «стейкхолдери» та їх взаємовідносини, конфлікт та розрив інтересів, поставлені цілі підприємства, належний стан технічної та технологічної документації, розпоряджень і наказів
Предмет	Протидія ризикам у системі адміністрування; оформлення аспектів планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання у документальній формі; індикатори розриву, кількісні й якісні показники, взаємодія між об'єктами управління, організаційно-правові, технологічні, психологічні аспекти та їхнє рішення, координування процесу управління персоналом
Чинники	Людський ресурс, інформаційні ресурси, зовнішнє та внутрішнє середовище, пов'язані з ними події, політичні чинники
Критерії	Кількісні й якісні показники, які характеризують: співвідношення управлінців та працівників, співвідношення кількості прийнятих наказів, ухвал та розпоряджень, їхнє виконання з отриманням очікуваного результату
Параметри кількісні	Кількість адміністраторів, їхній вік, поділ за гендерною ознакою, досвід роботи взагалі і у вузькій спеціалізації, кількість введених розпоряджень з окремого проблемного питання
Параметри якісні	Ділові характеристики, особисті якості, наділеність повноваженнями, професійні навички, завдяки ним визначається те, як кількісні рішення якісно вплинули на процес управління, чіткість і зрозумілість організаційно-розпорядчих форм управління, результат від впроваджуваних рішень
Рівні	Вищий, середній, нижчий (усі рівні управління підприємством)
Елементи / складові	Менеджери різних рівнів управління, працівники, стейкхолдери, ланцюжок прийнятих рішень, наказів, розпоряджень, різних вимог, штрафів, доган, середовище управління, а також такі складові адміністрування: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання
Інструменти	Бюрократичні, організаційно-правові, технічні, ресурсні інструменти управління, адаптивні інструменти, моніторинг, стратегічне планування, робота з клієнтами, управління знаннями, корпоративна культура, застосування концепцій управління 6-сігма, система управління 1с-Бітрікс
Методи	Формування документації в організаційно-розпорядчій, дисциплінарній, координаційній формі та у формі обов'язкового, узгодженого та рекомендаційного характеру
Ресурси	Високопрофесійні кадри (менеджери, працівники) їхній потенціал і навички, інформація, наявні та доступні технології, інтернет-ресурси, технічне, матеріальне, фінансове забезпечення, прийняті нормативно-правові акти, положення, надані повноваження
Структура	Централізована, децентралізована, ієрархічна (бюрократична) та адаптивна

Примітка: сформульовано автором на підставі опрацьованої інформації

Враховуючи те, що працівник є невід'ємною частиною підприємства й може опосередковано впливати на його діяльність, призводить до зіткнення інтересів зацікавлених осіб (за основу взято рівень управління кадрами та основні параметри, що його формують).

У другому розділі «Аналізування технологій адміністрування та управлінських систем машинобудівних підприємств» виконано комплексну характеристику існуючої технології адміністрування на вітчизняних машинобудівних підприємствах, проаналізовано ефективність управлінських заходів на машинобудівних підприємствах, а також схарактеризовано різні сфери, що впливають на діяльність підприємства з можливими варіантами наслідків для машинобудівних підприємств.

На засадах аналізування підприємницької діяльності було сформовано моделі адміністрування підприємств, які відображають стратегії суб'єктів господарювання стосовно працівників і виявляє чинники, які впливають на рівень розвитку підприємства. Запропоновані диференційовані стратегії, які характеризують адміністрування за різних умов розвитку і певного вікового складу, пропонуємо тлумачити так: розвиток – це комплексний, цілеспрямований процес впроваджуваний підприємством у навчання, підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації, можливому кар'єрному зростанні для забезпечення економічної стабільності та прогресу установи; підтримання – це створення необхідних умов для залучення працівників особливо важливих категорій спеціальностей, стимулювання їхньої активної діяльності; оптимізація – це процес вибору підприємством найоптимальніших заходів, щоб зберегти робочі місця для своїх працівників; скорочення – це звільнення певної кількості працівників, штату через зміни, які відбуваються на підприємстві, в організації виробничих процесів чи праці, у зв'язку із його ліквідацією, банкрутством, реорганізацією чи перепрофілюванням (процес припинення трудових відносин регулюється Кодексом законів України про працю).

Тенденції розвитку кадрового аспекту станом на 2016 р у машинобудівних підприємствах в Україні та світі проаналізовано за такими параметрами: частка працівників у цій сфері у США становить 40% усіх працюючих у промисловому виробництві (а це – 447600 роб. місць); у Західній Європі у середньому 547700 працівників зайнято у машинобудуванні (це 43,6 % усіх працюючих у промисловому виробництві); у Японії 24,5% (а це 15400 тис. ос.); в Україні 23,5% (571 тис. осіб). Важливим індикатором розвитку країни є частка машинобудування в промисловості за кількістю виготовленої продукції у США, Західній Європі, Японії та Україні 40%, 39%, 42%, 15% відповідно. Середній вік працівників у досліджуваних країнах та регіонах 45,9 у США; 20,1% до 30 років; 24,3% люди репрезентативного віку; 25,1% за віком понад 50 років у Західній Європі; середній вік працівників 48р (або дуже молоді, або передпенсійного та пенсійного віку) у Японії; в Україні середній вік 47-50 років.

Для збору первинної інформації проведено дослідження та анкетне опитування, де цільовою аудиторією були управлінці машинобудівних підприємств Львівщини. Ми з'ясували, що пріоритетним завданням для цих суб'єктів у сфері розвитку системи адміністрування є акцентування уваги на проблемах управління

персоналом. Підприємство має дбати про розвиток своїх працівників, давати їм змогу кар'єрно зростати (ранжування працівників, що є підтвердженням його цінності для підприємства за конкретні вміння, знання, відповідальність і вірність). Також завданням системи адміністрування є створення резервів працівників (на біржі, у бізнес-школах, у бізнес-інкубаторах) та використання потенціалу працівників передпенсійного віку. Всі ці заходи підприємство проводить в межах стратегічного розвитку.

На підставі емпіричних даних, статистичної інформації проаналізовано діяльність та тенденції розвитку таких підприємств Львівщини: ПАТ НВО «Термоприлад» (далі №1), ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» (далі №2), ПАТ «Львівський інструментальний завод» (далі №3), ПАТ «Іскра» (далі №4), ПАТ «Львівський Локомотиворемонтний завод» (далі №5). Їхню діяльність досліджено за чотирма сферами економічної діяльності, із нормуванням даних за допомогою таксономічного методу. Модель ідентифікування рівня розвитку зображено на рис. 1

Аналізування діяльності підприємства шляхом оцінювання фінансового стану, виробничих процесів, корпоративної звітності та групування цих показників у окремі напрями дало змогу визначити стан розвитку суб'єкта господарювання. Рівень розвитку №1 – 0,45; №2 – 0,45; №3 – 0,35; №4 – 0,67; №5 – 0,66. Тож, фінансові показники як результат за посередництвом правильних управлінських рішень здатні визначити рівень розвитку підприємства та вказати на його конкурентоспроможні позиції. Отож, № 5 є монополістом на вітчизняному ринку, а його основним замовником є Укрзалізниця, тому для більшості підприємств проблемним питанням залишається ринок збуту товарів, який здебільшого орієнтований на окремий сегмент та окремого споживача (тривалий час була Російська Федерація). Проте для ефективного управління підприємством, використовуючи зазначені показники фінансової стійкості, маркетингу й оборотності капіталу, розвитку внутрішньогосподарських процесів і людського потенціалу як індикаторів, можна визначити його попереджувально-випереджувальний характер, розвиваючи систему адміністрування в напрямі залучення інвесторів та розширення ринків збуту.

Підприємство з високим рівнем розвитку (ринково-орієнтоване) працює з постійним розширенням кола споживачів, інвесторів, клієнтів, постачальників, партнерів, нових працівників та інших суб'єктів ринку і, відповідно, характеризується динамічним розвитком, економічним зростанням, ставить перед працівниками нові завдання, які супроводжуються постійним адаптуванням до змін і нових умов виробництва.

Середній рівень розвитку підприємства характеризується достатніми, але не високими темпами і, відповідно, невисокими обсягами виробництва (враховуючи економічну активність й організацію виробничої діяльності). На цьому рівні підприємство керується стратегією «Підтримання», згідно з якою молодих працівників залучають виважено, після співбесід і перевірок сформованих навичок для затребуваного виду робіт.

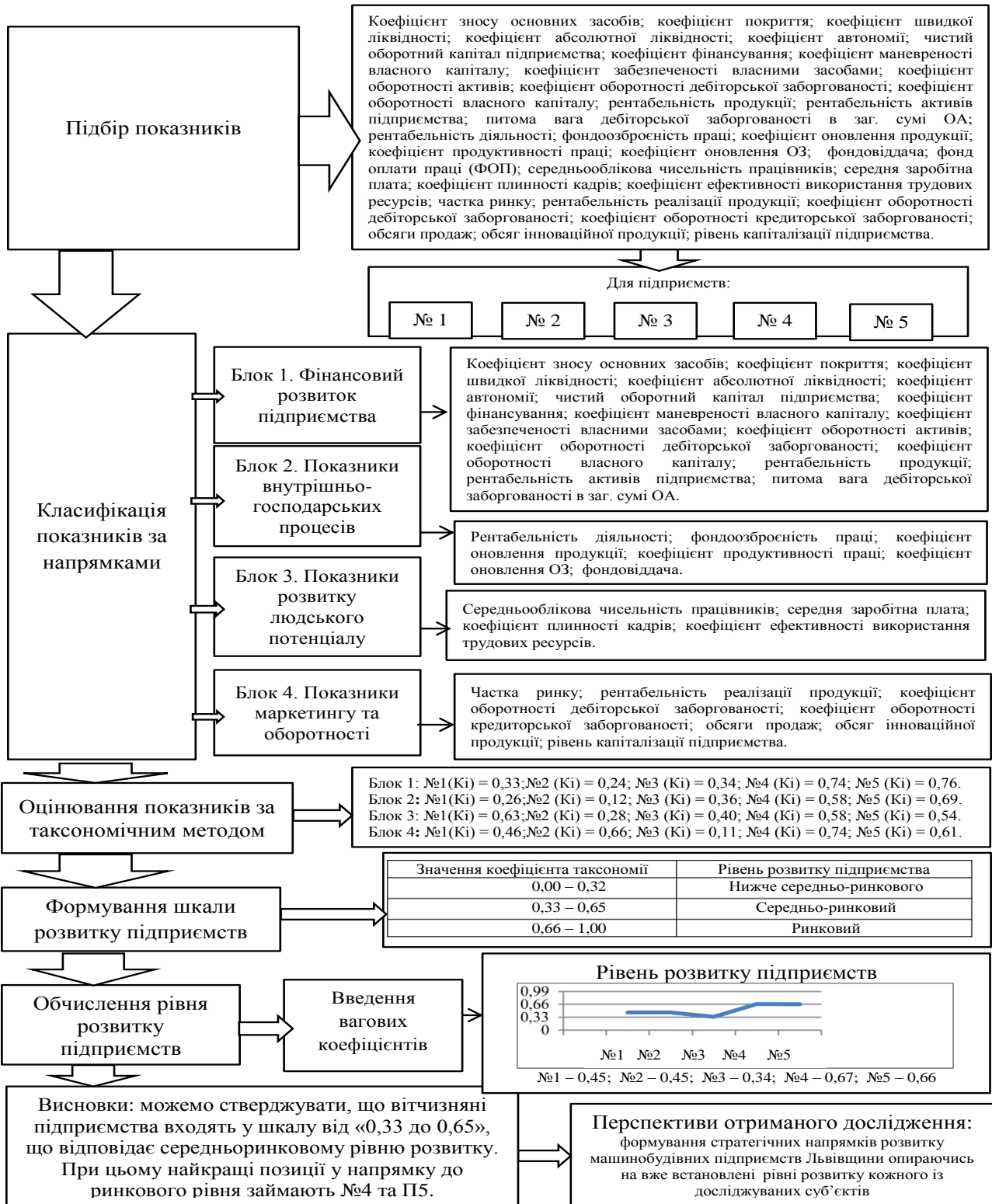


Рис. 1. Модель ідентифікування рівня розвитку підприємств

Примітка: розроблено автором

Середнього віку працівників цінять найбільше, оскільки вони становлять найпродуктивнішу частину, часто з досвідом роботи та хорошими навиками, на них припадає головна частина роботи, тому підтримують найперше їх.

Низький рівень розвитку підприємства – це, практично, регресивний фактичний стан, за якого підприємство функціонує на рівні виживання, а його

прибуток прямує до нуля. Застосовують «схеми» тінізації виробництва, потужності використовують не за призначенням. Отож, скорочення персоналу, його висока плинність, збільшення конфліктних ситуацій є сигналом кризи та поширення деструктивних процесів. Підприємство застосовує стратегії оптимізації там, де це можливо (переведення працівників на неповний робочий день, відпустки за власний кошт зі збереженням робочого місця) та скорочення. Такі підприємства стають збитковими через брак попиту на їхню продукцію. На рис. 2 зображено поведінку підприємства та працівника залежно від рівня розвитку суб'єкта господарювання.

Враховуючи вагомість розвитку людського потенціалу, виникає потреба у дослідженні конфліктного середовища, яке формує розрив інтересів між працедавцем і працівником, тому що на них діє низка чинників мікросередовища, а зовнішнє оточення створює лише передумови. Пропонуємо деталізувати ці чинники, поділивши їх на зовнішнє та внутрішнє середовища. Зовнішнє в свою чергу поділяється на дальнє та ближнє середовища, внутрішнє – на загальнє внутрішнє середовище, окрема складові «підприємець-власник» і «працівник». Кожна з категорій містить набір елементів, вплив яких можна визначити як сильні та слабкі чинники («hard» та «soft factors») прямої й опосередкованої дії, що формують діапазон розриву інтересів між працівником і керівництвом. Зазначені чинники важливі у формуванні корпоративної культури, системи адміністрування, визначають і впливають на якість прийнятих рішень та результати управління (увага до персоналу, використання інструментів та засобів впливу, інформаційне наповнення, налагодженість й узгодженість дій окремих підрозділів).

Сильні та слабкі чинники («hard» та «soft») залежать від спеціалізації та специфіки роботи підприємства, тому відрізняються здатністю впливати на розрив інтересів стейкхолдерів (збільшувати чи зменшувати). До зовнішнього середовища, яке найбільш віддалене від суб'єкта господарювання, зараховують: науково-технічний розвиток, природні (ресурсні) чинники, нормативно-правове регулювання, соціально-культурні фактори, економічні чинники. Близьке зовнішнє оточення охоплює: постачальників трудових ресурсів; органи державної влади та місцевого самоврядування (їхній вплив на підприємство); конкурентоздатні (затребувані) кваліфікації; конкурентів підприємства з їхньою кадровою політикою; HR-бренд підприємства, тощо.

До внутрішнього середовища підприємства зараховуємо: економічне становище підприємницької структури, рівень його розвитку, фінансові можливості; наявність новітніх технологій, конкурентоздатність продукції; налагодженість контактів (споживач, кваліфікована трудова сила, транспортні шляхи та сировина); цілі підприємства та його спеціалізація; існуюча адміністративна система (розроблення системи винагород/штрафів, розвиток корпоративної культури; фактор впливу через накази, норми, розпорядження, роз'яснення, прийняті рішення). Внутрішні чинники, впливають на адміністративну діяльність, кожен із них важливий при формуванні корпоративної культури, системи менеджменту, визначає та впливає на трудомісткість управлінців і рівень їхнього керівництва (увага до персоналу, яка виявляється через інструменти та засоби, інформаційне забезпечення, налагодженість та узгодженість окремих підрозділів і їхня спільна діяльність).

Стратегії підприємства	1	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - імідж та пізнаваність бренду; підприємства впливає на кількість охочих працевлаштуватись; - бажання кар'єрного зростання; - нульовий та початковий рівні лояльності (участь у конфліктних ситуаціях в колективі). <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування набору, комплектування та розподіл кадрів; - тестування, перевірка на лояльність; - навчання, тренінги курси; - внутрішній маркетинг; - мотивування на довгострокову співпрацю; - організаційна стимулювання молоді; - ранжування; - резерв працівників; - соціальна підтримка 	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - імідж та пізнаваність бренду; підприємства впливає на кількість охочих працевлаштуватись; - високий рівень лояльності; - бажання кар'єрного просування разом із розвитком підприємства. <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування набору, комплектування та розподіл кадрів; - внутрішній маркетинг; - підвищення кваліфікації; - перенавчання; - розвиток працівників; - мотивування на довгострокову співпрацю; - кар'єрне зростання; - залучення працівників до участі в управлінських процесах; - ранжування; - соціальна підтримка 	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наставництво (навчання молодих, новоприбулих); - передача досвіду; - найвищий рівень лояльності. <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізуючі заходи по відношенню до працівників: - наставництво, як мотивація; - обмін досвідом та знаннями; - підвищення кваліфікації; - ранжування; - нагорода за вислугу літ; - соціальна допомога
	0,6	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - середній показник бажання працевлаштуватись - постійні пошуки та зміни сфер діяльності (початковий рівень лояльності). <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізування структури персоналу; - залучення працівників із випробувальним терміном, або конкретними навичками роботи; - внутрішній маркетинг; - навчання (в основному на підприємстві); - соціальна підтримка; - скорочення на користь досвідчених працівників (лояльність чи компетентність). 	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - середній рівень лояльності; - стабільність та розвиток. <p>Заходи з боку підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутрішній маркетинг; - найм з досвідом роботи; - підтримання та розвиток працюючого персоналу; - стимулювання до праці вільним часом; - підвищення кваліфікації; - перенавчання; - кар'єрне зростання для керівників, для інших - в межах однієї площини; - ранжування; - соціальна підтримка 	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навчання нових працівників; - кар'єра на піку згасання. <p>Заходи з боку підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення на користь нових молодих працівників; - оптимізаційні процеси; - підвищення кваліфікації; - перенавчання; - підтримка для вислуги літ; - соціальна підтримка.
	0,3	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пряма залежність між рівнем лояльності та заробітною платою; - постійне пристосування до змін у зв'язку із кризою; - відсутність здорової конкуренції між працівниками; - низька трудова мобільність: виконання кар'єрних завдань без особливого ентузіазму, за допомогою найпростіших методів і засобів. <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення працівників через кризові фінансові умови, банкрутство, скорочення замовлень, попиту на товар, зменшення виробництва продукції; Оптимізація: переведення на неповний робочий день / відпустки за власний рахунок; мінімальна соціальна підтримка; Вимоги до працівників: особиста відповідальність працівника; - однакові знання; - однакові процеси – різні працівники. 	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пряма залежність між рівнем лояльності та заробітною платою; - відсутність здорової конкуренції між працівниками; - постійне пристосування до змін у зв'язку із кризою; - низька трудова мобільність: виконання кар'єрних завдань без особливого ентузіазму, за допомогою найпростіших методів і засобів; - проблеми вікової трудової активності. <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неповний робочий день / відпустки за власний рахунок; - мінімальна соціальна підтримка; Оптимізаційні заходи: - особиста відповідальність працівника; - індивідуальна кваліфікація; - однакові процеси – різні працівники. 	<p>Поведінка працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблеми вікової трудової активності (іде на спад). - відсутнє бажання працювати, низький потенціал розвитку; - боротьба за збереження робочого місця; - відстоювання та задоволення особистих інтересів. <p>Заходи підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нерегулярні виплати з/п, постійна заборгованість перед працівниками; - невідповідність управлінського рівня технічному і технологічному Оптимізаційні заходи: - неповний робочий день / відпустки за власний рахунок; - мінімальна соціальна підтримка. Вимоги до працівників: - особиста відповідальність працівника; - індивідуальна кваліфікація.
	0	Молодий вік 15 – 35 років *	Середній вік 36 – 50 років *	Передпенсійний та пенсійний вік 51 -60 років *
		Вікова градація працівників		

* не враховано поділ працівників за статевою приналежністю

Рис. 2. Матриця стратегій адміністративної системи підприємства відповідно до вікової градації працівників

Примітка: розроблено автором

Будь-яка сфера впливу відображається на діяльності підприємства. Ми дослідили його внутрішнє середовище та з'ясували, що для більшості машинобудівних підприємств Львівщини характерною є проблема зіткнення інтересів зацікавлених сторін, насамперед працедавця і працівника, які стали суб'єктами дослідження.

Проаналізувавши можливі сфери розривів інтересів між працедавцем і працівником, виявлено вузькі місця, які стосуються бажаного рівня заробітної плати та попиту на певну посаду (рис. 3).

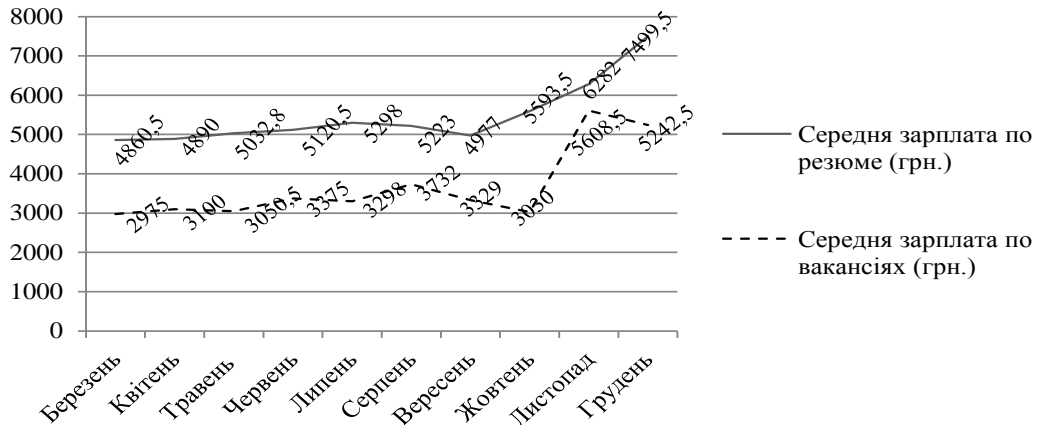


Рис. 3. Протиставлення попиту до пропозиції на заміщення ваканцій на ринку праці Львівщини в гривневому еквіваленті (2016 рік)

Примітка: побудовано дисертантом на основі даних офіційної статистики

Бажання отримувати вищу заробітну плату, ніж ту, яку пропонують роботодавці, стабільно зростає і відповідно збільшується розрив інтересів. Отже, основна причина конфліктів та звільнень працівників ґрунтується на незадовільній заробітній платі, несприятливому внутрішньому мікрокліматі і розлагодженій роботі системи адміністрування (відсутність стандартів та норм, неналежні інформаційне забезпечення та документація), які існують на підприємстві. За даними статистики, найбільш схильні до розриву інтересів люди у віці 25 – 45 р., їхня середня заробітна плата в галузі становила 3500 грн. станом на 2016 р., тоді як для інших вікових груп – 2400 грн.

У третьому розділі «Заходи соціально-економічного розвитку системи адміністрування на машинобудівних підприємствах» досліджено шляхи зменшення розриву інтересів між зацікавленими групами, що є однією з умов розвитку машинобудівних підприємств, запропоновано формування системи ключових показників для розвитку трудових ресурсів і зменшення розриву інтересів між зацікавленими групами та розроблено заходи з удосконалення системи адміністрування на підприємстві.

Наведені емпіричні дані, публічна інформація про стан розвитку та діяльність підприємств машинобудування дали змогу дійти висновку, що є такі вузькі місця, які названо «конфлікт інтересів», що провокують «розрив інтересів», конфліктні ситуації загострюють проблему управління персоналом, формується багато

негативних чинників, які впливають на подальший розвиток суб'єкта господарювання (рис. 4).

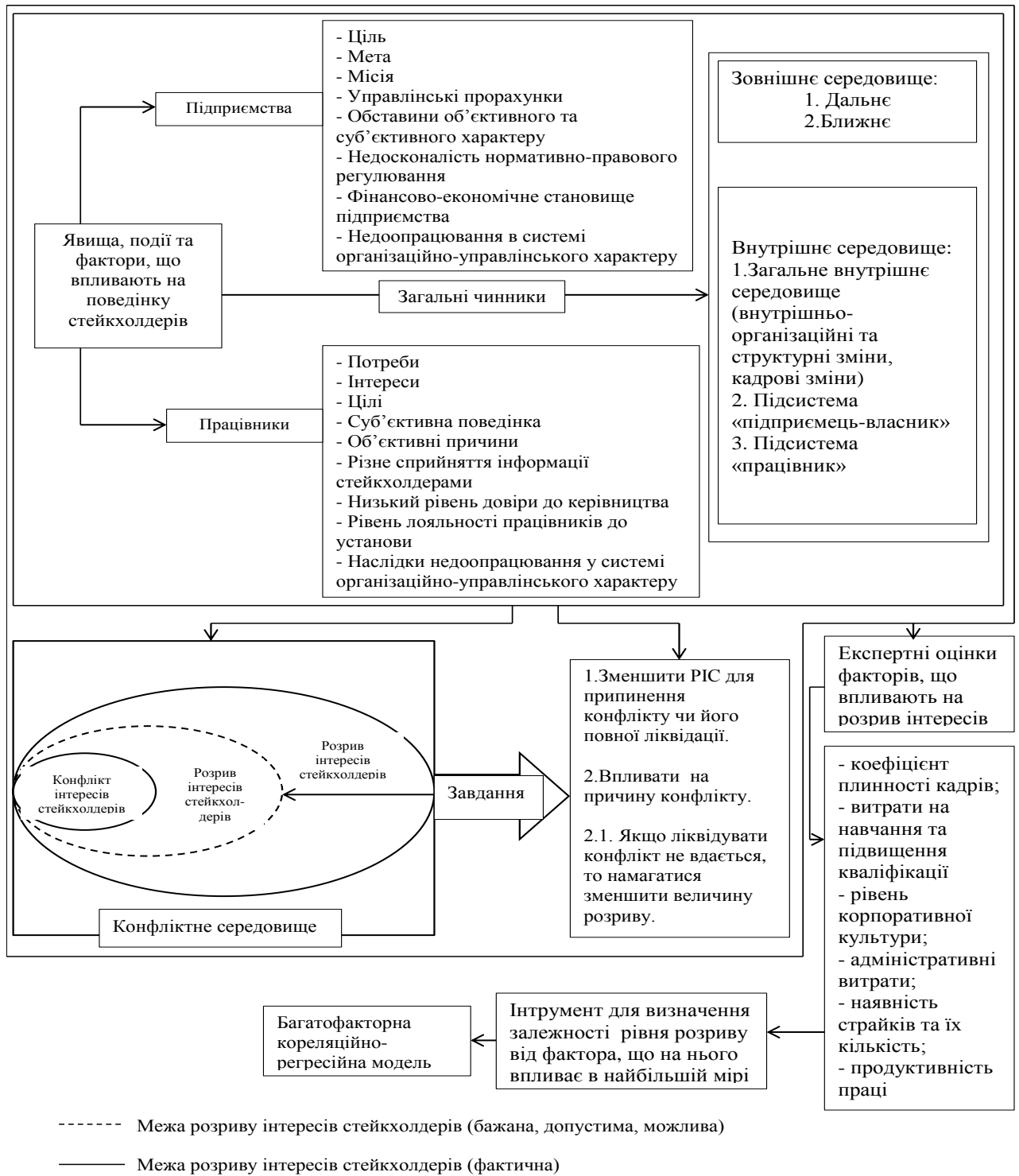


Рис. 4. Модель ідентифікування розривів інтересів стейкхолдерів
 Примітка: розробка автора

Відповідно до моделі ідентифікування розривів інтересів між його учасниками (стейкхолдерами), запропоновано поняття «розрив інтересів» поставити як таке, що впливає із «конфлікту інтересів» стейкхолдерів (причина – конфлікт, наслідок –

розрив, а діапазон розриву залежить від конфліктної ситуації). «Конфлікт інтересів» зумовлює зіткнення інтересів зацікавлених груп, а в гіршому випадку – припинення подальшої взаємодії та співпраці його учасників. Саме тому за допомогою організаційно-розпорядчих форм управління (одне із завдань адміністрування) треба зменшити величини розриву та ліквідувати конфлікт дисфункціонального характеру. Модель бізнесу є змінною під впливом зовнішнього середовища та чинників, які на нього діють.

Для визначення величини «розрив інтересів стейкхолдерів» використаємо багатofункціональну кореляційно-регресійну модель. Прийmemo, що y – залежна змінна (розрив інтересів); x_1, x_2, \dots, x_n – незалежні змінні (коефіцієнт плинності кадрів, витрати на навчання та підвищення кваліфікації тощо); a_0, a_1, \dots, a_n – оцінки невідомих параметрів множинної регресії.

Знаходження параметрів експоненти (y) виконували методом середньоквадратичного відхилення. Залежну змінну (y), яка становить собою величину розриву інтересів між стейкхолдерами, формують такі показники: ya_1 – різниця пропозицій заробітної платні на вітчизняному ринку та за кордоном; ya_2 – різниця визначених рівнів заробітної плати, які подають підприємства та ставки затребуваної працівниками, що зазначено у їхніх резюме на ринку праці; ya_3 – експертні висновки про якісну (емоційно-психологічний аспект) та кількісну сторони розривів.

За даними досліджень, найвагоміші показники, які впливають на РІС, є такі незалежні змінні: X_1 – коефіцієнт плинності кадрів (%); X_2 – витрати на навчання та підвищення кваліфікації (грн.); X_3 – рівень корпоративної культури (бал); X_4 – адміністративні витрати (грн.); X_5 – наявність страйків та їхня кількість (к-сть.); X_6 – продуктивність праці (грн.).

Згідно з виконаними розрахунками, найвагоміший вплив на розрив інтересів чинять: корпоративна культура (вагомість фактору = 74,8% для вітчизняних машинобудівних підприємств) і коефіцієнт продуктивності праці (вагомість фактору = 93,4%). Перевірка вибірки за критеріями Фішера та Стьюдента свідчать про надійність отриманих результатів. Кінцевий варіант моделі дослідження набуває вигляду:

$$y = 89,735 - 1,59x_1 + 16,82x_2 + 30,32x_3 + 77,51x_4 + 1,305x_5 + 0,44x_6 \quad (1).$$

Враховуючи результати дослідження стану розвитку машинобудівних підприємств, можна запропонувати функціональні стратегії, які регулюватимуть трудові відносини на підприємстві: фокусування на корпоративній культурі; фокусування на продуктивності праці; реструктуризація бізнес-процесів; соціалізація бізнес-процесів.

Стратегія фокусування ключова. Вона означає стратегію конкуренції, але у вузькій сфері (в управлінні продуктивністю праці та в управлінні корпоративною культурою), що важливо для досліджуваних підприємств, логічно застосовується підприємством тоді, коли воно не має необхідних виробничих потужностей, а його конкурентне становище перебуває у сегменті ринку що є великим. Фокусування на корпоративній культурі полягає у домінуванні соціального аспекту, під яким можна розуміти сукупність певних суспільних відносин між людьми в середині

підприємства, які наділені особливими характеристиками, притаманними для конкретного підприємства та відображають стиль організування суб'єкта господарювання, його поведінку, місію, стратегію розвитку. Наслідком фокусування на продуктивності праці є довгострокове економічне зростання; розвиток та підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства, яке цю продукцію виготовляє; зростання потужностей та удосконалення засобів виробництва; розвиток та удосконалення професійних навичок працівників; постійне покращення у сфері управління кадрами, а також розроблення чіткої стратегії стимулів, які мають на меті підвищити продуктивність праці; формування нових ефективних методів виробництва й управління за рахунок розвитку інформатизації та автоматизації виробництва, удосконалення бізнес-процесів і системи менеджменту. Стратегії фокусування ґрунтуються на дедуктивному аналізі, а стратегії реструктуризації та соціалізації бізнес-процесів – на індуктивному.

Бізнес-процеси – це комплекс взаємопов'язаних операцій, які на основі сформованої ідеї, послідовно та злагоджено націлені отримати кінцевий продукт. Саме поняття «соціалізація» є широким і охоплює економічний аспект, який є важливим для дослідження рівня розвитку підприємства. Соціалізація – це елемент науково-технічного розвитку, який зумовлений зростаючим попитом на конкретні процеси та результати виробництва. Соціальна відповідальність вважається вагомим внеском підприємства перед громадянським суспільством, наприклад, такими кроками соціалізації є стандарти праці, захист прав людини, споживача, боротьба з корупцією, управління якістю продукції (згідно з визнаними міжнародними стандартами), захист навколишнього середовища (відповідні норми встановлені для підприємств). Наприклад, в Японії розроблено «Хартію чемної корпоративної поведінки», яка описує соціальну відповідальність вищого керівництва за своїх працівників. Реструктуризація бізнес-процесів на підприємстві – це один із способів перетворення та зміни бізнес-операцій, поліпшення існуючого економічного становища суб'єкта господарювання. Пропонуємо працівників поділити за рівнем залежності від організації (рис.5).

Врахувавши вагомість чинників корпоративної культури та рівня продуктивності праці, ми виявили, що саме вони здатні вплинути на розрив інтересів, який пов'язаний із рівнем матеріального стимулювання, виражений у заробітній платні. За високого рівня корпоративної культури працівники менше вдаються до страйків, більш лояльні до керівництва, схильні ставати «вірними слугами». Основне для підприємства – підвищити лояльність працівників до рівня, за якого їхні цілі будуть збігатися із цілями розвитку підприємства. Якщо головна мета підприємства збільшення прибутку, при цьому нехтуючи принципами корпоративної культури, то доволі часто, це призводить до апатії одних суб'єктів стосовно інших, місцем заробляння грошей, не більше (через брак турботи про працівників). Зазвичай, на промислових підприємствах працівники не відчують взаємозв'язку розвитку корпоративної культури та зростання прибутковості суб'єкта господарювання.

Розглядаємо таку схему: що менша залежність працівника від організації, то більший розрив інтересів формується між ним і роботодавцем загалом. Зважаючи на

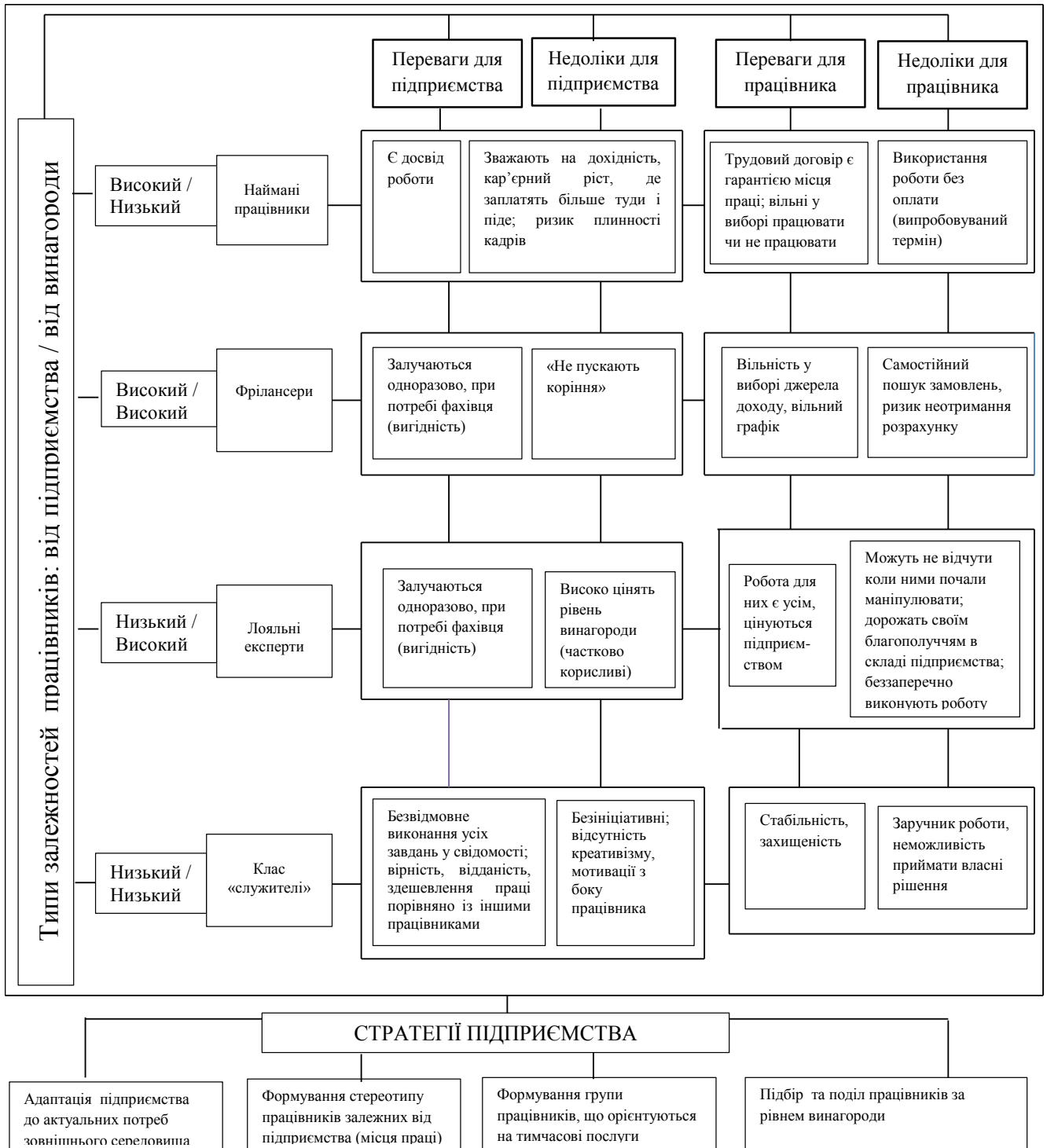


Рис. 5. Формування стратегій підприємства шляхом урахування типів залежностей працівника від підприємства

Примітка: розробка автора

це, для адміністративної системи підприємства важливим є фактор утримання корисних (важливих) працівників за допомогою розвитку системи лояльності працівників, корпоративної культури, колективного духу. Саме тому ми

сформулювали залежності стратегій поведінки працівників відповідно до обраних напрямів діяльності від фактору винагороди.

Проаналізувавши віковий складу підприємств, ми виділили основні переваги та недоліки, на які треба звертати увагу керівництву підприємства, вибираючи працівників та формуючи корпоративну стратегію/культури. Також, розглянули переваги та недоліки, на які реагує окремих працівник. У підсумку виділили окремі ризики, на які не піде працівник у будь-якому випадку, та приховані ризики, які не залежать від передбачень працівника.

Класифіковано типи залежностей працівника від підприємства по відношенню до яких вибудовуються стратегії поведінки суб'єкта господарювання. Це дозволить розробити типові та ефективні для підприємства заходи, що матимуть місце на відповідних рівнях управління підприємством.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання з удосконалення існуючих та розроблення нових теоретико-прикладних положень і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи адміністрування на підприємстві. За результатами дослідження можна зробити такі висновки теоретико-прикладного характеру:

1. На підставі ідентифікування важливих сутнісних ознак, уточнено й розмежовано означення понять «адміністрування», «адміністративний менеджмент», «система адміністрування», «управлінська система». Відповідно до визначеної мети проведено типологію та напрями розвитку управлінських систем на підприємствах для можливості проведення менеджерами на кожному з рівнів управління комплексного оцінювання стану розвитку впроваджуваної ними системи адміністрування на підприємстві.

2. Розгляд компонентів адміністрування на підприємстві за допомогою поєднання системного, процесного та ситуаційного підходів дали змогу ширше дослідити причинно-наслідкові зв'язки у системі адміністрування для поліпшення її розвитку. Виділили окремі групи елементів (компоненти), які формують систему адміністрування, зокрема, місія, ціль, завдання, суб'єкт, об'єкт, предмет, фактори, критерії, параметри кількісні та якісні, рівні управління, елементи/складові системи адміністрування, інструменти, методи, ресурси структура. Уточнення цих складових допоможе удосконалити та розвинути систему адміністрування на підприємстві на усіх рівнях управління чітко визначити напрям діяльності системи.

3. Доведено ефективність моделі оцінювання рівня розвитку підприємства, яка ґрунтується на використанні таксономічного аналізу. Враховуючи емпіричні дослідження, виокремлено та доведено доцільність використання чотирьох напрямів розвитку підприємства: фінансового розвитку, внутрішньогосподарських процесів, розвитку людського потенціалу, показників розвитку маркетингу й оборотності, які дають змогу керівництву управляти підприємством, оцінювати стан та ступінь розвитку існуючої системи.

4. Доведено, що існують основні відмінності між поняттями «розрив інтересів» та «конфлікт інтересів», кожне з яких містить окремих набір показників

(індикаторів). З огляду на це, сформувавши модель ідентифікації розривів інтересів між групами стейкхолдерів, що дає змогу менеджерам з персоналу чітко оцінити величину розриву, обрати адекватні методи його зменшення або уникнення в системі управління персоналом.

5. З'ясовано причини виникнення конфліктів, виявлено, місце виникнення розриву інтересів між працедавцем та працівником. Головна проблема – рівень заробітної плати. Враховуючи сформовану систему ключових індикаторів, використовуючи метод кореляційно-регресійного аналізу та думки експертів, провели обчислення для визначення незалежних змінних, які впливають на розрив інтересів. Запропонована модель дасть змогу адміністраторам чітко оцінити причину та величину розриву, виявити ступінь конфліктної ситуації. На підставі отриманих результатів запропоновано заходи, які скоротять розрив інтересів для ліквідації конфлікту, у разі неможливості ліквідувати конфлікт – вплинути на зменшення «розриву» з мінімальними фінансовими та ресурсними затратами.

6. Різні види ризиків та конфліктних ситуацій потребують своєрідного та особливого ступеня керованості та набору методів у кожній із проблемних сфер: заробітна плата, система управління персоналом підприємства, мотиваційні заходи, ситуація з попитом та пропозицією робочої сили на ринку праці. Існування ризику є причиною зародження конфлікту у будь-якій сфері. Щоб ідентифікувати причини конфлікту інтересів та наслідку, яким є розрив, виокремлено індикатори для визначення вектора дослідження, що допоможе управлінцям скоригувати величину розриву у майбутньому. Доведено, що не менш важливим для підприємства є розроблення стратегій розвитку персоналу, при цьому слід враховувати та розраховувати рівень винагороди для працівників. Це дає змогу апарату управління та суб'єктам господарювання чітко оцінити склад і настрої працівників під час їх поділу на відповідні категорії за рівнем винагороди, прихильності до підприємства та вікової належності. Така класифікація та структуризація дасть змогу формувати важелі впливу на окремих працівників у цілях і з вигодою для підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані наукові результати дисертації

1.1. Монографія

1. Вішка, І.С., 2017. Шляхи розвитку та удосконалення системи адміністрування на підприємствах машинобудування за допомогою формування стратегій та моделей поведінки її суб'єктів. В.: Бандоріна, Л.М. та Савчук, Л.М., ред. *Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи*. Дніпро: Видавництво Пороги, с. 174-184.

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. *Смірнова, І.С., 2012. Аналізування основних відмінностей між категоріями «менеджмент» та «адміністрування» на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку» - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 727, с. 150-155.

* Прізвище Смірнова І.С. змінено на Вішка І.С. у зв'язку з одруженням

3. *Смірнова, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2012. Основні вектори адміністрування на етапах його становлення та розвитку. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. Львів: РВВ НЛТУ України. 22(10), с. 258-264. (Особистий внесок автора: класифіковано витoki систем адміністрування, виділено особливості адміністрування).
4. Вішка, І.С., 2012. Дослідження та аналізування сучасних підходів в адміністративному менеджменті: Теорія обмежених систем (ТОС) та Збалансована система показників (BSC). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 748, с. 27-33.
5. Вішка, І.С., 2013. Ключові компоненти формування комплексної системи адміністрування на підприємстві. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». Харків: Видавництво НТУ «ХПІ», 52(1025), с. 20-27.
- 6.**Вішка, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2015. Оцінювання рівня розвитку машинобудівних підприємств Львівщини за допомогою таксономічного методу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Науки: економіка, політологія, історія. Одеса: Видавництво Одеського національного економічного університету, 9 (229), с. 119 – 135. (Особистий внесок автора: розроблено алгоритм оцінювання рівня розвитку підприємств, адаптовану до машинобудівних підприємств) (Міжнародні наукометричні бази даних: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, Google Scholar, Польська наукова бібліографія, Social Science Open Access Repository, Всеросійська база повнотекстових наукових публікацій «Порталус»).
7. **Вішка, І.С., 2016. Чинники розвитку системи адміністрування та формування діапазону РІС на підприємствах. *Вісник Одеського національного економічного університету*. Серія: «Економіка». Одеса, Том 21, 4(46), с. 91-95. (Міжнародні наукометричні бази даних: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus).
8. **Вішка, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2016. Стратегічні напрями розвитку персоналу на основі матриці відмінностей. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль: Видавництво Подільського державного аграрно-технічного університету, 3-4(62), с. 126-135. (Особистий внесок автора: розроблено, на основі виведених рівнів розвитку підприємств, стратегії поведінки підприємств відповідно до вікової градації працівників та роз'яснено їх зміст). (Міжнародні наукометричні бази даних: РИИЦ (починаючи з № 9' 2013 року); INDEX COPERNICUS (ICV 2015: 58.3)).
- 9.**Вішка І.С., Подольчак, Н.Ю., 2017. Управління розривом інтересів стейкхолдерів. *Журнал «Актуальні проблеми економіки»*. Київ: Видавництво ВНЗ «Національна академія управління», 4 (190), с. 82 – 91. (Особистий внесок автора: запропоновано тлумачення терміну «розрив інтересів стейкхолдерів», його місце в конфлікті інтересів, що формує такий розрив та запропоновано обчислення

* Прізвище Смірнова І.С. змінено на Вішка І.С. у зв'язку з одруженням

** Видання водночас включено до міжнародних наукометричних баз даних

величини розриву скориставшись кореляційно-регресійним аналізом). (Міжнародні наукометричні бази даних: EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus (Норвегія) - з липня 2016 року).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. *Смірнова, І.С., 2012. Значення інформації у системі адміністративного менеджменту. В.: *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: VIII науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників*. Львів, Україна, 26-31 Березня 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 94-95.
11. *Смірнова, І.С., 2012. Місце адміністративного менеджменту у системі управління підприємством. В.: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: I міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18-19 Жовтня 2012. Одеса: Видавництво Атлант, с. 430-431.
12. Вішка, І.С., 2015. Машинобудівний комплекс: розрив інтересів між зацікавленими групами. В.: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості: III міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 14-16 Травня 2015. Львів: Видавництво Львівської політехніки., с. 71-72.
13. Вішка, І.С., 2016. Формування адміністративної системи підприємницьких структур та чинники, що на неї впливають. В.: *Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 4-5 Березня 2016. Дніпропетровськ: Видавництво НО «Перспектива», с. 6-9.
14. Вішка, І.С., 2016. Фактори впливу та наслідки конфліктних ситуацій для стейкхолдерів в системі адміністрування. В.: *Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації: VI міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 Травня 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 55-56.
15. Вішка, І.С., 2017. Регулювання трудових відносин на підприємствах машинобудування за допомогою формування функціональних стратегій. В.: *Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України: міжнародна науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 17-18 Лютого 2017. Ужгород: Видавництво Ужгородського Національного університету, с. 68-70.

АНОТАЦІЯ

Вішка І.С. Формування та розвиток системи адміністрування на підприємстві. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2017.

Написання дисертаційної роботи стало вирішенням одного із важливих теоретико-прикладних завдань у сфері формування та розвитку системи

* Прізвище Смірнова І.С. змінено на Вішка І.С. у зв'язку з одруженням

адміністрування на підприємстві, а саме, вперше запропоновано модель ідентифікації розривів інтересів між різними стейкхолдерами, що дало змогу чітко оцінити величину розриву і відповідно обрати адекватні методи їх вирішення. Було удосконалено модель для оцінювання рівня розвитку підприємства за чотирма напрямками: фінансовий розвиток, внутрішньогосподарські процеси, розвиток людського потенціалу та показники розвитку маркетингу та оборотності. Дана модель базується на використанні таксономічного аналізу, який розширено та системно проаналізовано. Подальшого розвитку набуло трактування поняття «адміністрування»; сформовано систему ключових індикаторів на основі конфлікту інтересів зацікавлених груп; розроблено стратегії розвитку персоналу за рівнем винагороди, що дає змогу підприємству чітко оцінити склад та настрої працівників, поділивши їх на відповідні категорії.

Ключові слова: адміністративне управління, розвиток системи управління, розрив інтересів, стейкхолдери.

АННОТАЦИЯ

Вишка И.С. Формирование и развитие системы администрирования на предприятии. - На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2017.

Написание диссертационной работы стало решением одной из важных теоретико-прикладных задач в сфере формирования и развития системы администрирования на предприятии, а именно, впервые предложена модель идентификации разрывов интересов между различными стейкхолдерами, что позволило четко оценить величину разрыва и соответственно выбрать адекватные методы их решения. Также была усовершенствована модель для оценки уровня развития предприятия по четырем направлениям: финансовое развитие, внутрихозяйственные процессы, развитие человеческого потенциала и показатели развития маркетинга и оборачиваемости.

Дальнейшее развитие получило трактовки понятия «администрирования»; сформирована система ключевых индикаторов на основе конфликта интересов заинтересованных групп; разработаны стратегии развития персонала по уровню вознаграждения, позволяет предприятию четко оценить состав и настроения работников, разделив их на соответствующие категории.

Ключевые слова: административное управление, развитие системы управления, разрыв интересов, стейкхолдеры.

ANNOTATION

Vishka I. Formation and development of administration system at the enterprise. – On the rights of a manuscript.

Dissertation in order to obtain a Degree of Candidate of Economic Sciences (Ph.D) in a specialization 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2017.

The dissertation presents a theoretical generalization and it proposes a new solution of scientific problem for the improvement of existing and the development of new theoretical and applied basis and practical recommendations for the formation and development of administration system at the enterprise. The formation and development of administration system aims to distinguish the basic principles at the enterprise, which, on the one hand, can identify the needs and motivation of each employee, and, on the other hand, can create an interacting highly effective management system with dominance of regulatory functions. Based on identifying important essential features, the notions of «administration», «administrative management», «administration system», «management system» are clarified and differentiated. In accordance with the stated aim, the typology and directions of the development of management systems at the enterprises for the ability for managers of each level of management to provide integrated assessment of the state of development of administration system implemented by them at the enterprise.

Administration means the development of effective measures, typical for the enterprise at the appropriate management levels. The administration aims to support the following: searching employees and conclusion of an agreement with them; high-quality work of employees; organization of personnel training; development, organization and support of supplying necessary components of the enterprise activity (raw materials, goods, materials); development of documentation for technical, technological, economic, design, organizational, social and other types of requirements and production characteristics; development of safety requirements; business entity registration in the relevant authorities and the resolution of related issues there; providing relevant information resources to managers for decision-making process. It follows that the administration system at the enterprise is a set of management elements aimed at overcoming conflicts and smoothing interests of stakeholders through the effective use of regulatory functions with the dominance of quantitative indicators. This can be achieved by standardizing similar operations and creative solutions under non-standard conditions in order to maximize organizational, collective and individual socio-economic results of the enterprise.

The review of the administration components of the enterprise via combination of system, process and situational approaches allowed exploring widely the causal relationships in the administration system for improving its development. Separate groups of elements (components) that form the administration system, in particular, mission, goal, task, subject, object, factors, criteria, quantitative and qualitative parameters, levels of management, elements/constituents of the administration system, tools, methods, resources structure are highlighted. The clarification of these components will help to improve and develop the administration system of the enterprise at the all management levels and to define clearly the direction for this system.

The efficiency of model for estimation of enterprise development level, based on the use of taxonomic analysis, is proved. Taking into account empirical research, in the dissertation the feasibility of use of four directions of enterprise development is substantiated: financial development, development of internal economic processes, development of human potential, development of marketing and turnover indicators,

which enable management to assess the state and degree of development of the existing system.

The author describes that the major differences between the concepts of «gap of interests» and «conflict of interests» exist. Each of these notions contains a separate set of indicators. In view of this, the model for identifying the gap of interests between the stakeholders groups is proposed. It allows staff managers to evaluate clearly the size of the gap, to choose appropriate methods for its reducing or avoiding in the personnel management system.

The causes of occurrence of conflicts are found out and the place of origin of the gap between the interests of employers and employees is identified. The main problem is the level of wages. Taking into account the formed system of key indicators and using the method of correlation and regression analysis and expert opinions, the calculations for determining the independent variables that affect the interest gap are conducted. The proposed model will allow administrators to evaluate the cause and extent of the gap and to identify the degree of conflict situation. Based on the obtained results, the author propose measures that will reduce the gap of interests in order to eliminate the conflict, and in case of the impossibility to eliminate the conflict - to reduce the «gap» with minimal financial and resource costs. «Conflict of interests» causes the clash of interests of interested groups, and in the worst case – the end of further interaction and cooperation of its participants. That is why it is necessary to reduce the size of the gap and eliminate the conflict with dysfunctional nature using the organizational and administrative forms of management (one of the tasks of administration).

Different types of risks and conflicts require a peculiar and special degree of manageability and a set of methods in each of the problem areas: wages, personnel management system of the enterprise, motivational measures, situation of demand and supply of labor in the labor market. The existence of risk is the cause of the emergence of conflict in any field. In order to identify the causes of the conflict of interest and the effect of the gap, the indicators for determining the research vector that will help managers to adjust the size of the gap in the future are identified. Taking into account the results of the research concerning the state of development of machine-building enterprises, the author proposes the functional strategies that will regulate the following labor relations in the enterprise: focus on corporate culture; focus on labor productivity; business process restructuring; socialization of business processes. It is proved that the development of personnel development strategies is important for the enterprise and it is necessary to take into account and to calculate the level of remuneration for employees. This allows the management apparatus and business entities to assess the composition and the moods of employees during their division on the appropriate categories by the remuneration, affiliation and their age.

Keywords: administration management, development of management system, gap of the interest, stakeholders.