

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ВІШКА ІРИНА СЕРГІЇВНА

УДК 005.5: 621

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

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

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ І. С. Вішка

Науковий керівник Подольчак Назар Юрійович, д.е.н., професор

Львів – 2017

## АНОТАЦІЯ

*Вишка І.С.* Формування та розвиток системи адміністрування на підприємстві. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання – удосконалення існуючих аспектів системи адміністрування та розроблення нових теоретичних-прикладних положень із формування та розвитку системи адміністрування на підприємстві. Адміністративне управління на підприємстві є складовою менеджменту і пронизує усю його вертикаль у формі нормативно-правового регулювання.

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.

Адміністрування є однією зі складових менеджменту, 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 адміністративно-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.

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.

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. З цього випливає, що система адміністрування на підприємстві – це сукупність елементів менеджменту, 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.

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. Для аналізу поведінки підприємства за різних умов розвитку і різного вікового складу запропоновано диференційовані стратегії поведінки, суть яких тлумачиться 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.

Аналізування діяльності підприємства шляхом оцінювання фінансового стану, виробничих процесів, корпоративної звітності та групування цих показників у окремі напрямки дало змогу встановити стан розвитку суб'єкта господарювання. Для ефективного управління підприємством використовують зазначені показники в ролі індикаторів, які повинні нести в собі попереджувально-випереджувальний характер, розвиваючи систему адміністрування в напрямі залучення інвесторів та розширення ринків збуту.

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.

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.

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. Зазначені чинники важливі при формуванні корпоративної культури, системи адміністрування, визначають та впливають на якість прийнятих рішень та рівень управління (увага до персоналу, використання інструментів та засобів впливу, інформаційне наповнення, налагодженість та узгодженість окремих підрозділів і їх спільна діяльність).

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. 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.

На основі наведеної характеристики досліджуваних понять, для визначення величини «розрив інтересів стейкхолдерів» за допомогою багатофункціональної кореляційно-регресійної моделі було доведено, найвагоміший вплив на розрив інтересів чинять корпоративна культура та коефіцієнт продуктивності праці. 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.

Чим менша залежність працівника від організації, тим більший розрив інтересів формується між роботодавцем та підприємством загалом. Зважаючи на 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 окремий 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.

Ключові слова: формування, розвиток, система, адміністрування, стейкхолдери, розрив інтересів.

## 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: колективна монографія*. Дніпро: 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.

3.\*Смірнова, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2012. Основні вектори адміністрування на

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

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 «ХП»*. Серія: «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». Харків: НТУ «ХП», 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.

---

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

\*\* Видання водночас включено до міжнародних наукометричних баз даних



*I. 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: РИНЦ (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 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 практик: I міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18-19 Жовтня 2012. Одеса: Видавництво Атлант, с. 430-431.

---

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

\*\* Видання водночас включено до міжнародних наукометричних баз даних

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.

#### ANNOTATION

*Vishka I.S.* Formation and development of administration system at the enterprise. – Qualifying scientific work on the rights of 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 of Ministry of Education and Science of Ukraine, 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. Administrative management at the enterprise is an integral part of management and penetrates its entire vertical in the form of legal regulation.

In the first chapter «Basic theoretical and applied principles of forming the administration system at enterprises», the essence and the key signs of the administration system at the enterprises are disclosed, the typology and directions of development of management systems of the investigated enterprises are proposed, as well as the main elements of the formation and use of the administration system at the machine-building enterprises are outlined.

Administration is one of the components of management that is an intensive daily process, an integral part of management, an independent type of activity in the management structure that can dynamically change over time under the influence of internal and external environments. Administration use administrative forms, therefore, it is a continuous process and operational interference in all areas of the enterprise of all levels; this is what accompanies each management element. From this we can conclude that administration is a form of management that supports and formalizes (documentary draws up, managerially organizes and provides information support) the management, planning, organizing, motivating, controlling and regulating functions for ensuring the proper work of the management division.

The study identified the tasks and challenges posed by administration in today's environment. These include ensuring the process of organizing and coordinating management activities to achieve maximum results and the correctness of the decisions made in any area of business management that would not contradict the current legislation and at the same time would defend the interests of the enterprise.

In the process of economic relations a group of actors (stakeholders) is formed. In our study, such interested group is «employee – entrepreneur-owner» and their relationship. Being in constant interaction, conflict situations between the participants appear that causes «the gap of the interests of stakeholders» under the influence of different factors. It follows that the administration system at the enterprise is a set of

management elements aimed at overcoming conflicts and breaking of interests of stakeholders by the effective use of regulatory functions with the dominance of quantitative indicators achieved by standardizing similar operations and creative solutions under non-standard conditions in order to maximize organizational, collective (stakeholder's) and individual socio-economic results of the enterprise.

In the second chapter «Analysis of administration technologies and management systems of machine-building enterprises», the complex description of the existing administration technology at the domestic machine-building enterprises is realized. In addition, the efficiency of management measures at machine-building enterprises is analyzed and the various spheres influencing the activity of the enterprise with possible options of consequences for machine-building enterprises are determined.

Based on the analysis of entrepreneurial activity, the author developed several administration models for enterprises that reflect the strategies of business entities in relation to employees and identify factors influencing the level of enterprise development. In order to analyze the behavior of enterprise under different conditions of development and different age structure, the differentiated behavior strategies are proposed. The essence of these behavior strategies is interpreted as follows: development is a complex purposeful process implemented by the enterprise in education, training, retraining, qualification development, possible career growth in order to ensure economic stability and institution progress; maintenance is the creation of the necessary conditions for attracting employees of especially important categories of specialties and stimulating their active activity; optimization is the process of choosing the most effective company to save jobs for its employees; reduction is the dismissal of a certain number of workers due to changes at the enterprise, in the organization of production processes or labor organization or due to liquidation, bankruptcy, reorganization.

The analysis of the enterprise's activity by assessing the its financial situations, production processes, corporate reporting and grouping these indicators in separate directions made it possible to determine the state of development of the business

entity. For the effective management of the enterprise these indicators are used as indicators with preventive and proactive character developing the administration system for attracting investors and expanding markets.

For collecting primary information, the author conducted a survey and a questionnaire, where the target audience was the managers of the machine-building enterprises of Lviv region. The author found that the priority task for these entities in the development of the administration system is to focus on the problems of personnel management. An enterprise must take care of its employees development, to give them the opportunity of career growing (ranking of employees that confirm its value for the enterprise for specific skills, knowledge, responsibility and loyalty). In addition, the task of the administration system is to create a reserve of employees (in business schools, in business incubators) and to use the potential of employees of pre-retirement age. The enterprise carries out all these measures within its strategic development.

It is necessary to study the conflict environment, which forms the gap between the employer and the employee taking into account the importance of development of human potential. The number of factors of the microenvironment acts on them and the external environment creates only prerequisites. The author proposes to elaborate these factors by dividing them into external and internal environments. The external environment is divided into the distant and nearer environments, the internal – into general internal environment and separate components of the «entrepreneur-owner» and «employee». Each category contains a set of elements the impact of which can be defined as strong and weak factors («hard» and «soft factors») of direct and indirect actions forming a range of gap of interests between the employee and the management.

The strong and weak factors («hard» and «soft») depend on the specialization and specifics of the enterprise activity, therefore they differ in their ability to influence the gap of the interests of stakeholders (to increase or decrease). The external environment, which is the most distant from the business entity include scientific and technical development, natural (resource) factors, legal regulation,

socio-cultural factors and economic factors. The nearer external environment consists of providers of labor resources, bodies of state power and local self-government (their influence on the enterprise), competitive qualifications, competitors of the enterprise with their personnel policy, HR-brand of the enterprise etc. These factors are important for creation and development of corporate culture, administration system and they determine and influence the quality of the made decisions and the level of management (attention to personnel, use of tools and means of influence, information content, regularity and consistency of separate units and their joint activities).

In the third chapter «Measures of socio-economic development of the administration system at machine-building enterprises», the ways for reducing the gap of interests between interested groups are explored, which is one of the conditions for the development of machine-building enterprises. In addition, the creation of system of key indicators for the development of labor resources and reduction of the gap between interested groups is proposed and the measures for improving the administration system at the enterprise are developed.

Obtained empirical data, public information about the state of development and activity of the machine-building enterprises made it possible to conclude that the bottlenecks that are also called «conflict of interest» exist and they provoke a «gap of interest», the conflict situations exacerbate the problem of personnel management, many negative factors appear which affect the further development of the business entity. That is why it is necessary to reduce the size of the gap and to eliminate the dysfunctional conflict using the organizational and administrative forms of management (one of the tasks of administration). The business model is variable under the influence of the external environment and factors that act on it.

Based on the characteristics of the analyzed concepts and in order to determine the value of «gap of the interests of stakeholders» using the multifunctional correlation-regression model, the author proved that the corporate culture and coefficient of labor productivity are the most influential on the gap of interests. Taking into account the research results of the state of development of machine-building enterprises, the functional strategies that will regulate the labor relations in

the enterprise (focusing on corporate culture and on labor productivity; business process restructuring; socialization of business processes) are proposed.

The lower employee's dependence from the organization, the greater is gap of interests between the employer and the enterprise in general. Therefore, the factor of maintaining the useful (important) employees by the development of the employee loyalty system, corporate culture and collective spirit is important for the administrative system of the enterprise. For this reason, the author formulated the dependences of the strategies of the employee behavior in accordance with the chosen directions of activity and the remuneration.

After analyzing the age structure of enterprises, the author highlighted the main advantages and disadvantages that should be taken into attention of management during selection of employees and forming the corporate strategy / culture. In addition, the advantages and disadvantages that are particular for each employee is considered. As a result, there are isolated the risks that the employee would not accept in any conditions and the hidden risks that do not depend on employee predictions.

The types of dependencies of the employee from the enterprise in relation to which the business entity creates the behavior strategies are classified. These results will allow developing the typical and effective measures for the enterprise that will take place at the appropriate levels of enterprise management.

Key words: formation, development, system, administration, stakeholder, gap of interests.

## LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

### 1. Publications, in which there are published main scientific results of dissertation

#### 1.1. Monographs

1. Vishka, I.S., 2017. Ways of development and improvement of the administration system at the machine-building enterprises by forming strategies and models of behavior of its subjects. *Development of subjects of management of*

*Ukraine: modern realities and prospects: [collective monograph]. Ed. LM Bandorina, L.M.Savchuk. Dnipro: Porogi, pp. 174-184.*

## 1.2. Publications in professional editions of Ukraine

2.\*Smirnova, I.S., 2012. Analysis of the main differences between the categories "management" and "administration" at the enterprise. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Development Stages and Development Issues"*, Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, №727, pp. 150-155.

3.\*Smirnova, I.S., Podolchak N.Yu., 2012. The main vectors of administration at the stages of its formation and development. *Scientific bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, Lviv: RVB NFU of Ukraine, № 22(10), pp. 258-264. *(Personal contribution of the author: classification of sources of administration systems and analysis of administration features)*.

4. Vishka I.S., 2012. Research and analysis of modern approaches in administrative management: Theory of bounded systems and Balanced Scorecard System. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues"*, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing, №748, pp. 27-33.

5.Vishka I.S., 2013. Key components of forming a complex administration system at the enterprise. *Bulletin of the National Technical University. Series: «Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise»*. Kharkiv: NTU, № 52 (1025), pp. 20-27.

6.\*\* Vishka, I.S. Podolchak N.Yu., 2015. Assessment of the level of development of machine-building enterprises of Lviv region by the taxonomic method. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. Science: economics, political science, history*. Odessa: Publishing house of Odessa National Economic University, №9 (229), pp. 119-135. *(Personal contribution of the author: an algorithm for assessing the level of development of enterprises adapted to*

---

\* Surname Smirnov I.S. Changed to Vishka I.S. In connection with the marriage



machine building enterprises) (International scientific-computer databases: V.I. Vernadsky National Library of Ukraine, Google Scholar, Polish scientific bibliography, Social Science Open Access Repository, All-Russian database of full-text scientific publications «Portalus»).

7.\*\*Vishka, I.S., 2016. Factors of development of the administration system and formation of the RIS range at enterprises. *Bulletin of the Odessa National Economic University. Series: «Economics»*. Odessa, No. 21, 4 (46), pp. 91-95. (International science-computer databases: V.I. Vernadsky National Library of Ukraine, Google Scholar, Index Copernicus).

8.\*\* Vishka, I.S., Podolchak N.Yu., 2016. Strategic directions of personnel development based on the matrix of differences. *Scientific and Production Journal «Innovative Economics»*. Ternopil: Publishing House of Podilskyi State Agrarian and Technical University, No. 3-4 (62), pp. 126-135. (Personal contribution of the author: development of levels of enterprise development and enterprise behavior strategies according to the age group of employees) (International Science and Mathematical Databases: RINC (starting from No. 9 '2013) INDEX COPERNICUS (ICV 2015: 58.3).

9.\*\* Vishka, I.S., Podolchak N.Yu., 2017. Management of the gap of interests of stakeholders. *Journal «Current problems of the economy»*. – Kyiv: Publishing house «National Academy of Management», № 4 (190), pp. 82 - 91. (Personal contribution of the author: the interpretation of the term «gap of interests of stakeholders», its place in the conflict of interests, which forms such type of gap and proposition of the calculation of the size of the gap using the correlation-regression analysis). (International science databases: EBSCOhost, EconLit, ABI / Inform (by ProQuest), Erih Plus (Norway) - from July 2016).

## 2. Publications that reflect approbations

10. .\*Smirnova, I.S., 2012. The value of information in the system of administrative management. In.: *Problems and prospects of development of economy and*

\*\* Edition is also included in international science-computer databases

*entrepreneurship and computer technologies in Ukraine: VIII scientific and technical conference of scientific and pedagogical workers*. Lviv, Ukraine, March 26-31, 2012. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, pp. 94-95.

11. .\*Smirnova, I.S., 2012. The place of administrative management in the management system of enterprise. In.: *The economy of the enterprise: modern Problems of the theory and practice: I international scientific-practical conference*. Odessa, Ukraine, October 18-19, 2012. Odessa: Atlant Publishing House, pp. 430-431.

12. Vishka, I.S., 2015. Machine-building complex: the gap of interest between interested groups. In.: *Problems of formation and development of innovation infrastructure: the European vector - new challenges and opportunities: the 3rd international scientific and practical conference*. Lviv, Ukraine, May 22-27, 2015. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, pp. 71-72.

13. Vishka, I.S., 2016. Formation of the administrative system of entrepreneurial structures and factors that affect it. In.: *International economic relations at the present stage: problems and development: international scientific-practical conference*. Dnipropetrovsk, Ukraine, March 4-5, 2016. Dnipropetrovsk: Perspektiva, pp. 6-9.

14. Vishka, I.S., 2016. Factors of influence and consequences of conflict situations for stakeholders in the administration system. In.: *Managing the Innovation Process in Ukraine: Economic, Social and Political Transformations: VI International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Ukraine, May 19-21, 2016. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, pp. 55-56.

15. Vishka, I.S., 2017. Regulation of labor relations at the machine-building enterprises by formation of functional strategies. In.: *Formation and development of the innovation potential of the Ukrainian economy: international scientific and practical conference*. Uzhgorod, Ukraine, February 17-18, 2017. Uzhhorod: Uzhgorod National University Publishing House, pp. 68-70.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	20
РОЗДІЛ 1. Основні теоретико-прикладні засади формування системи адміністрування на підприємствах.....	27
1.1. Сутність і ключові ознаки системи адміністрування на підприємствах.....	27
1.2. Ключові елементи формування системи адміністрування та їхня ефективність для розвитку підприємств .....	44
1.3. Складові системи адміністрування на машинобудівних підприємствах....	67
Висновки до розділу 1 .....	77
РОЗДІЛ 2. Аналізування технологій адміністрування та управлінських систем машинобудівних підприємств .....	80
2.1. Комплексна характеристика існуючих технологій адміністрування та управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах.....	80
2.2. Аналізування стану управлінських заходів на машинобудівних підприємствах за допомогою окремих методів .....	94
2.3. Аналізування середовищ впливу на підприємство та можливі варіанти наслідків для машинобудівних підприємств.....	110
Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3. Заходи соціально-економічного розвитку системи адміністрування на машинобудівних підприємствах.....	128
3.1. Заходи щодо зменшення розриву інтересів між зацікавленими групами як основа розвитку машинобудівних підприємств .....	128
3.2. Формування ключових показників, що здатні вплинути на розвиток трудових ресурсів та зменшити розрив інтересів між зацікавленими групами.....	147
3.3. Заходи із розвитку системи адміністрування на підприємствах.....	165
Висновки до розділу 3 .....	184
ВИСНОВКИ .....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ .....	216

## ВСТУП

**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 екскурс, 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. Алексєєв, 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 машинобудівних підприємствах, підр. 2.3. Аналізування стану управлінських заходів на машинобудівних підприємствах за допомогою окремих методів) (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, обгрунтовано 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 «Заходи соціально-економічного розвитку системи адміністрування на машинобудівних підприємствах», 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;
- сформулювати 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 машинобудівних 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 впровадженні 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.

## РОЗДІЛ 1

### ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Сутність і ключові ознаки адміністративного управління на підприємствах

Підприємство – це складна управлінська структура, яка призначена виробляти продукцію, виконувати роботи чи надавати послуги й отримувати прибуток, або соціальний чи інший ефект. Чим ефективніший управлінський процес та дотримані вимоги керівного апарату, що проводить моніторингову діяльність своєї структури, тим більша ймовірність одержати позитивні результати діяльності. Сьогодні для усіх підприємств, які працюють в умовах високої конкуренції, залишається важливим питання ефективного управління, яке має безпосередній зв'язок із показниками успішності, прибутковості та розвитку.

Із розвитком економічних відносин управління набуло нового значення. Нестійке та мінливе становище підприємницької діяльності потребувало керування організацією на різних етапах її діяльності. У практику ввели різні терміни, які стосувалися управління підприємством, тобто, стратегічне, оперативне й адміністративне управління. Проаналізувавши сучасні дослідження і публікації, виявили проблематику розмежування зазначених вище понять, які окремо існують як терміни, проте функціональні особливості у них подібні. У науковій літературі, яка стосується системи управління підприємством, поєднують два ключові поняття: менеджмент та адміністрування. Також їх прирівнюють до категорії управління, не розмежовуючи за ієрархією влади та функціональними особливостями. Узагальнення опрацьованих джерел (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997;

Гольдштейн, 1997; Кузьмін, Мельник, 2003; 2011; Князь, Георгіаді, Князь, 2009; Кожушко, Кузнецова, 2016), а також власні результати наукових досліджень свідчать про те, що управлінські процеси розглядають з позиції менеджерської діяльності. Дослідженню та формуванню теоретико-методологічних основ менеджменту значну увагу приділяють вітчизняні науковці: О. Кузьмін (2011), О. Мельник (2011), Н. Подольчак (2006; 2017), С. Князь (2009), Г. Осовська, Л. Кожушко, а також зарубіжні вчені: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (1997), Г. Гольдштейн (1997) та багато інших, які вивчають теорію та практику менеджменту за різних умов господарювання. Щодо досліджень адміністративного управління на підприємстві, то проведений огляд україномовних літературних джерел засвідчує, що це питання вітчизняні вчені ґрунтовно не досліджували, натомість ця проблематика висвітлена в англійській науковій літературі. Серед іноземних дослідників, об'єктом вивчення яких є адміністративне управління, варто виділити: Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд, Р. Кантер, які визначили основні характерні відмінності між поняттями «менеджмент» і «адміністрування» на підприємстві (Ferreira, Erasmus, Groenewald, 2009).

У теорії ринкових відносин наголошується на важливій ролі не лише державних, а й приватних підприємств у формуванні держави, які разом з отриманням прибутків мають завдання сформувати ефективний механізм управління господарською діяльністю.

Багато праць присвячено дослідженню понять «адміністрування» та «менеджмент» (Глазов, 2013; Герасимов, 2007; Галушка, 2011; Кузьмін, Мельник, 2011 та ін.).

Поняття «менеджмент» запозичено від італійського «maneggiare», що означало *to handle a horse — to train a horse*, тобто керувати конем, вчити коня і від латинського «manus» – рука, тобто керувати, вказувати напрямок за допомогою руки (Prof Camp, 2011 Що означає слово менеджмент? Яке його походження?). В англійську термінологію запозичений термін управління від французького слова «mesnagement» (пізніше *ménagement*) у XV – XVI ст., а

сама потреба у науці, яка вивчала менеджмент, виникає у XIX – на початку XX ст., з появою машинного виробництва. Сьогодні розглядають менеджмент як еквівалентне поняття до «business administration» (ділове адміністрування / управління).

Хоча бізнес-менеджери й адміністратори виконують багато схожих обов'язків, відмінності полягають у процедурах, які проводять щоденно. Якщо розглядати невеличке підприємство, то у такому випадку найчастіше одна людина може бути і менеджером, і адміністративним управлінцем одночасно. Така закономірність пов'язана з кількістю зайнятих на підприємстві й оплатою праці. Великі організації чи підприємства, з великим штатом працівників у структурі, мають управлінський апарат, до якого належать адміністратори, та менеджери.

Варто розглянути зазначені види управління та дати чітку дефініцію термінів, опираючись на різні джерела.

Беручи до уваги англомовні тлумачні словники, тобто: Oxford Word power Dictionary (1998), який пропонує тлумачення зазначених термінів і пояснює:

- адміністрування – це: 1) контроль або управління чимось (наприклад, системами, організацією або бізнесом); 2) група людей, яка організовує або контролює щось; 3) часто Адміністрація (в американському тлумаченні) – уряд країни, особливо США;

- менеджмент – це: 1) контроль або організація чогось; 2) люди, які контролюють підприємство або компанію, чи окремі його/її підрозділи.

Longman Exams Dictionary, що виданий у Единбурзі (2006), що виданий у Единбурзі та словник іншомовних слів (с. 310-315), подають таке тлумачення:

- адміністрування – це: 1) діяльність, яка охоплює управління роботою підприємства чи організації; 2) уряд країни в особливий період часу; 3) процес управління чимось, особливо стосується законів, певних урядових перевірок;

- менеджмент – це: 1) діяльність, яка пов'язана з контролем та організацією роботи підприємства/компанії/офісу/бізнесу; 2) навички в управлінні, тактовність у виконанні; 3) мистецтво та влада керівника.

Нашою позицією щодо таких тверджень є те, що адміністрування відповідає на питання чим управляти, позаяк менеджменту властиво ким управляти.

Вивчаючи фахову літературу, варто звернути увагу на те, як трактують менеджмент різні науковці. Зокрема, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник зазначають: «Менеджмент – це керування окремими працівниками чи їх колектив, основна мета якого виконати місію, здійснити поставлені цілі та завдання. А ключова фігура менеджер – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку» (Кузьмін, Мельник, 2011).

За Г.Г. Лигінчуком: «Менеджмент – це центральна дисципліна у системі підготовки менеджерів, предметом якої є управління як інтегральна система забезпечення ефективного функціонування організації і як вид людської діяльності» (Лигінчук, 2010).

За Л. Кожушко: «Сучасний менеджмент - це і мистецтво управління, і певні навички та вміння повести за собою людей, і спосіб та манера спілкування із людьми в колективі для досягнення стратегічних завдань та результативності організації» (Газета «Рівне Ракурс» № 491 від 10.03.2011р).

У праці М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, які вивчали снови менеджменту, подано такі визначення досліджуваного поняття: «Менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто

буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль; сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення ефективної діяльності та збільшення прибутків» (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997, с. 44-45).

А.І. Орлов зазначив, що «менеджмент» у вузькому сенсі – управління людьми. Як зауважив автор, роль управлінця надається лише людині, а не технічним засобам, які можуть її замінити. Науковець «менеджмент» трактує в декількох значеннях: процес управління, орган управління, категорія людей, наукова дисципліна, практичні засади реального управління, а також мистецтво управління. Кожне з цих розумінь доповнює інше, що дає змогу зрозуміти менеджмент на багато ширше (Орлов, 2003).

М.М. Глазов, І.П. Фірова, О.І. Пудовкіна трактують менеджмент як певну «теорію соціальної організації виробництва, яка ґрунтується на економічних, соціологічних, психологічних, технічних та інших дослідженнях враховує досвід керівників (менеджерів) стратегічного, дивізійного та оперативного рівнів управління. Вони також вважають це постановкою стратегічних цілей та розроблення стратегічних програм розвитку підприємства. Менеджмент стосується тих підприємств, які здійснюють свою діяльність з метою одержання прибутку» (Глазов, та ін. 2013, с. 4, 7, 9).

Згадані автори трактують поняття «менеджмент» як особливу форму управління з конкретним набором функцій, рівнів, виділених підрозділів, що формують організаційну структуру управління підприємством, де суб'єктом управління є людина (у керуючій і в керованій системах). Деякі вважають менеджмент як синонім до управління, інші – що це одна з форм управління, тобто – управління людьми.

Водночас поняття «адміністрування» набуває різних трактувань у працях науковців. Зокрема, В.О. Кравченко стверджує, що це «...організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що опираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху» (Кравченко, 2013).



Б.А. Чепіль вважає, що сфера дії адміністрування «...поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства» (Чепіль, Подольчак, 2014).

Важливо зазначити, що адміністрування – це одна із операцій підприємства поряд із технічною, фінансовою, обліковою, комерційною та страховою (Вергилес, Э.В. 2001).

За словами О.В. Русецької адміністрування – це планування, розроблення та безпосередній контроль за реалізацією стратегії. Науковець називає цей напрям менеджменту регулярним, оскільки на цьому рівні забезпечується розроблення ефективних і типових для підприємства методик і заходів, які покликані забезпечити якісну роботу персоналу, а це визначає успіх компанії в цілому; поняття адміністрування та адміністративний менеджмент – тотожними (Русецкая, 2010).

Інші дослідники стверджують, що поняття «адміністрування» – це система правил, що здатна забезпечити систему управління організацією та сформувати її структуру, а також розробити раціональну організацію робочого місця, мотивацію персоналу. Тобто, це збір та управління інформацією, щоб спрямувати її у правильне русло (Ferreira, Erasmus, Groenewald, 2009). Вважають, що адміністрування та адміністративне управління поняття тотожні (Глазов, та ін. 2013, с. 4, 7, 9; Русецкая, 2010).

І.А. Грузіна трактує «адміністрування на підприємстві як окремий вид управління, який водночас є і функцією, і діяльністю. Адміністративному управлінню характерний складний набір процесів та різний час на їх виконання, він є окремим управлінським видом діяльності, який має самостійний характер» (Грузіна, 2014). Доповнюючи попереднього науковця, О.В. Онікієнко стверджує, що «адміністративне управління знаходить свій практичний прояв в процесі адміністрування» (Онікієнко, 2013), підтверджуючи рівнозначність тверджень і суміжність понять.

Враховуючи наукові дослідження Ю.А. Бондара, який вважає, що адмініструванням треба вважати діяльність суб'єктів управління, яка є

упорядкованою і необхідною умовою взаємодії та стабільності розвитку у сфері управління, господарських і суспільних процесів (Бондар, 2013).

О.В. Онікієнко під адмініструванням на підприємстві розуміє «... процес, до якого входить різноманітна кількість операцій, цей процес є динамічним у часі і супроводжує дії виконавця з метою внесення змін в діяльність об'єкта, що адмініструється» (Онікієнко, 2013).

О.М. Костюк та М.П. Войнаренко стверджують, що адміністрування на підприємстві підпорядковується менеджменту, є його інструментом, передбачає чітку організацію усіх процесів на підприємстві, втілення розпоряджень керівництва, контроль за їхнім виконанням, або пошук оптимальних шляхів вирішення поставлених завдань (Войнаренко, Костюк, 2013, с. 49-51).

Американські та південно-африканські дослідники-науковці, Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд, у своїй праці пояснюють термін «адміністративний менеджмент», називаючи його однією із функцій, яка є обов'язковою для підприємства загалом чи окремого підрозділу або відділу, які є частиною підприємства. Мета адміністративних функцій, як зазначають автори – управління інформацією, яка має бути своєчасно, адекватно та точно поданою менеджерам усіх рівнів управління, що допоможе їм приймати важливі рішення (Ferreira, Erasmus, Groenewald, 2009).

Отож, зазначимо, що різні автори по-різному трактують адміністрування. Це простежується у працях: В.Ю. Степанова, О.С. Шріпова, А.В. Райченка, О.Є. Кузьміна, А.П. Мельнічука та ін. Деякі вважають, що адміністрування входить у систему менеджменту (Орлов, 2003; Кравченко, 2013; Чепіль, Подольчак, 2014), інші стверджують протилежне (Шарко, Надьон, 2014). Існує думка, що підприємствам для управління людьми (персоналом) потрібне поняття «менеджмент», а «адміністрування» є важливою управлінською складовою у державних установах, в окремих органах влади. Як бачимо, термін «адміністрування» зараховують до окремої системи менеджменту, а саме, до адміністративного менеджменту, який поділяється на управління на підприємстві та управління в державних установах. Згідно з дослідженнями

О.Є Кузьміна, менеджмент – це управління тільки на підприємстві, а адміністрування – управління в органах державної влади. Проте менеджерами є наймані працівники, які управляють підприємством за розпорядженням вищого керівництва (власників суб'єкта господарювання), які надають їм ці повноваження (Кузьмін, Мельник, 2003; 2011)..

Враховуючи проведений аналіз літературних джерел, адміністрування можна трактувати як реакцію на зовнішні зміни за допомогою указів і розпоряджень, які мають нормативний характер по усій вертикалі управління підприємством і є безперервним процесом, що налічує значну та різноманітну кількість операцій управлінського характеру. Особливістю адміністрування є адміністративні навички, які полягають у: вмінні складати розклад; читати та формувати комп'ютерну документацію; займатись організацією обліку складських запасів, постачання для підприємства необхідних товарів, сировини, матеріалів; реєструвати в суб'єкт господарювання у податковій інспекції; вміти укладати контракт з найманими працівниками; формувати вимоги до техніки безпеки; займатись рганізацією навчання персоналу. Якщо менеджмент – це організація роботи підприємства, то адміністрування в системі адміністративного менеджменту є організацією роботи окремої системи за допомогою адміністративно-розпорядчих важелів і форм. Адміністрування та менеджмент використовують на одному підприємстві, де адміністрування – побудова ієрархії влади, а менеджмент – управлінські функції на кожному з рівнів ієрархії, відповідно. Адміністрування й адміністративне управління вважають синонімами, адже управління пронизує усю вертикаль зображену на рис. 1.1.

Тож, управління, це процес, який пов'язаний із безпосередньою дією людини, який стосується події, явища, взаємозв'язків, де людина порявляє свої знання, зацікавлення, ціль, вивільняє енергію на об'єкт чи суб'єкт, впливає на їх розвиток чи поточний стан (Яременко, Сліпушко, 2000).

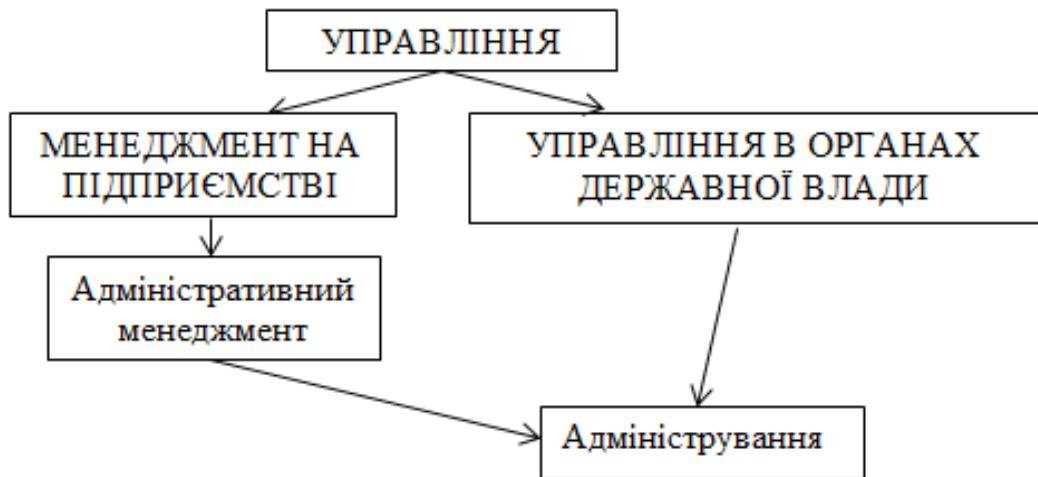


Рис. 1.1. Місце поняття «адміністрування» у вертикалі системи управління підприємством

Примітка: розвинуто автором

Управління це широке поняттям і може не містити прив'язки до суб'єкта, який здійснює цей процес, таким суб'єктом є людина.

У процесі розвитку та досліджень у галузі управління сформувались дві школи, які мають свої погляди на функціональні обов'язки цих категорій – Американська та Британська. Американська школа пояснює, що адміністрування розглядають як ширше поняття стосовно менеджменту, де менеджмент входить до системи адміністрування (Distinction between Management and Administration functions, 2012).

Отже, продовжуючи розпочате розмежування, варто зазначити, що за контекстом адміністрація підприємства зазвичай поняття широке, тоді як опис діяльності менеджерів трактують як специфічний. Згідно з тлумаченням Словника української мови (1970—1980), адміністрація несе відповідальність за контролювання бухгалтерського обліку, відділу маркетингу, відділу управління людськими ресурсами та іншими відділами, що свідчить про сукупність владних повноважень, проте в межах підприємства. Позаяк кожен окремий менеджер відповідальний за свій конкретний відділ, в якому він

працює. У більшості компаній менеджери роблять значний внесок у діяльність фірми, пропонують власні ідеї вирішення проблем, що і є безпосередньою роботою та завданням, що належить до компетенції та планів адміністрації. Тобто, якщо адміністрація обрала нову програму страхування чи лінійку виробництва, то завдання менеджменту – вивчити усі нюанси цієї справи, донести та пояснити її працівникам підприємства. Тобто, менеджер виконує контроль за усією повсякденною діяльністю підприємства. Часто менеджери нижчих рівнів, з огляду на різні причини (значний обсяг роботи, обмежені часові рамки встановлені на виконання проекту, через хвороби працівників) виконують понаднормову працю, яка не входить до їхніх обов'язків. Адміністрація такими завданнями не займається, а відповідає за загальне керівництво компанії: опрацьовує інформацію пов'язану з бізнес-аспектами, забезпечує «організацію всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою ритмічної роботи організації» (Войнаренко, Костюк, 2013, с. 49-52); проводить загальний фінансовий контроль, ліцензування та моніторинг компанії; як уже зазначалось, керує загальною візією та місією компанії в цілому, бере участь у безпосередньому плануванні та забезпечує досягнення поставлених перед нею цілей і політики. Коли говориться про загальний напрям і результати діяльності підприємства, судять головних про діяльність адміністрації, яка має бути далекоглядною у своїх рішеннях. Підсумовуючи вище сказане, зазначимо, що процес опису, прийняття й оцінки рішень у менеджменті ставить питання: «хто?» і «як?» буде виконувати прийняті рішення, де питаннями адміністрування є: «що?» і «коли?».

Менеджмент та адміністрування, які означають управління за американською концепцією, відносять, зазвичай, до сфери урядових, релігійних, освітніх організацій, а менеджмент – до комерційних підприємств. За ієрархією функціональних обов'язків комерційному підприємству притаманні як адміністративні менеджерські ознаки.

Щодо позицій Британської школи, то згідно з її концепцією, навпаки, менеджмент стоїть на вищому рівні, є ширшим поняттям стосовно адміністрування. Менеджмент є тією структурою, яка створює правила та приймає заходи щодо їх виконання шляхом безперервного контролю, тобто виконує функцію найвищого рівня управління. Британська школа «адміністрування» пояснює так: «за своєю функцією воно покликане обробляти поточні проблеми, які виникають у процесі менеджерського контролю» (Distinction between Management and Administration functions, 2012). Адміністрація складається з власників, які вкладають капітал у підприємство для отримання прибутку. Менеджери – це група управлінських осіб, які використовують свої навички для досягнення цілей організації (Кузьмін, 2011). Отже, менеджмент є підмножиною адміністрації. Ці два поняття відрізняються один від одного своїм набором функцій, мають вирішальне значення для зростання організації. З позицій цієї школи можна зробити висновок, що менеджмент є функцією, яка охоплює усі сфери діяльності підприємства, а адміністрування є його підсистемою, або частиною.

Для того, щоб узгодити думку обох шкіл пропонують прийняти менеджмент як спільну константу, розмежувати за функціями на адміністративний та оперативний менеджмент. У цьому випадку адміністративний менеджмент є вищим рівнем управління та планування, а оперативний – відповідно, нижчий і відповідає за виконання поставлених функцій. Дослідники виділяють інший погляд, за яким ці два поняття виконують ту саму функцію, тобто адміністрування і менеджмент є синонімами, про що згадували раніше. Пояснюється це тим, що кожен менеджер – є управлінцем, який виконує як планування діяльності, контроль за її виконанням, через організування, мотивування та регулювання.

Отож, згідно з рис.2.1, управлінський апарат на підприємстві можна поділити на три рівні:

Перший (найвищий) рівень – топ-менеджмент, до якого належить: рада директорів підприємства, основний голова підприємства (генеральний

директор), виконавчий директор, акціонери. Кількість членів адміністрації та перелік її повноважень на цьому рівні найбільша, враховуючи керівну позицію, проте є окремі менеджери, які виконують розпорядження керівництва, що є найманими працівниками, на відміну від адміністрації, яка є власником підприємства й головне завдання для якої – збільшення частки акціонерного капіталу.

Другий (середній) рівень – функціональні керівники. Це апарат, який складається з групи менеджерів: адміністративні, фінансові, маркетингові, виробничі, менеджери з логістики й управління людськими ресурсами (менеджер з персоналу) та ін.

Для наочного прикладу пропонуємо схему, яка демонструє рівні влади зазначених управлінських структур, ступінь виконання їхніх управлінських обов'язків (рис.1.2).

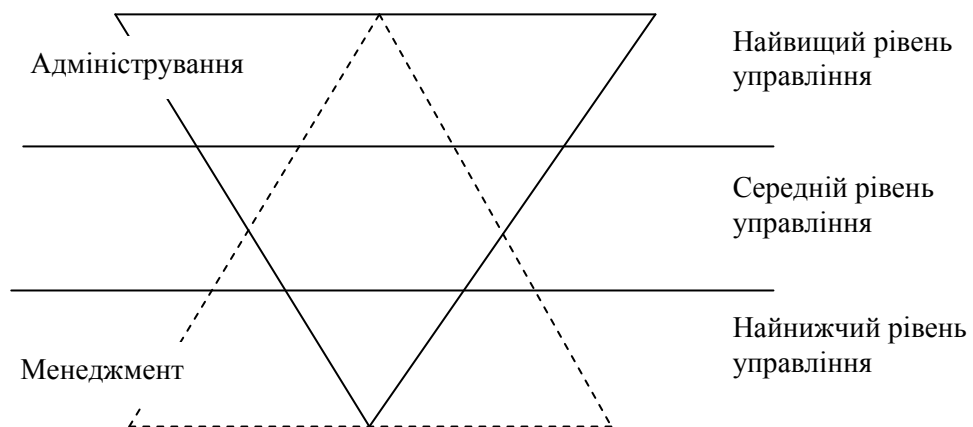


Рис. 1.2. Співвідношення адміністрування та менеджменту у виконанні управлінських обов'язків на відповідних рівнях

Примітка: узагальнено та сформовано автором

Третій (найнижчий) рівень – операційні менеджери. Це група управлінців, які відповідальні за певний вид операційної діяльності. До цього

рівня належать менеджери з реклами, з розрахунку вартості кредитів, бухгалтерської та бюджетної звітності та ін.

Щодо адміністрації підприємства, то до його компетенції входить низка завдань. Передусім, це відповідальність за загальну ефективність роботи компанії, на що впливають зовнішні чинники прямої й опосередкованої дії на підприємство, про що йтиметься у наступних розділах. Вище керівництво, наймаючи на роботу менеджера, надає йому широкі повноваження управління офісним середовищем, збір, адаптація, зберігання та розповсюдження інформації всередині компанії за допомогою використання різних засобів, інструментів управління та наділених владних повноважень. Така діяльність належить до компетенції адміністративного менеджера. На функціональному рівні менеджери надають спеціалізовану допомогу іншим відділам і менеджерам, у тім числі у підготовці документів та управлінні підрозділами. Компетенція адміністративного менеджера середнього рівня – планування, організування, керівництво та контроль усіх адміністративних функцій, а також управління якістю, контролювання витрат. Функціональність цього виду менеджменту полягає у наданні послуг іншим функціональним підрозділам у межах організації. Забезпечує підготовку кадрів та розвиток персоналу; управляє роботою співробітників, які працюють у різних сферах у межах організації. Забезпечує правильне використання людських і матеріальних ресурсів. Свою діяльність узгоджує та координує з іншими членами управління (Wise GEEK, 2011).

Проводячи діагональ між менеджментом і адмініструванням, яке зображено на рис. 2.1, бачимо співвідношення управлінських обов'язків. Для пояснення цієї схеми візьмемо, наприклад, виробничий менеджмент, на технічному (найнижчому) рівні, представники управління (майстри, начальники цехів і ін.) керують безпосереднім процесом виробництва, стежать за роботою підлеглих, частково залучені у виробничу діяльність (Кузьмін, Мельник, 2003; Лигінчук, 2010; Гоголь, 2015). На цьому рівні адміністративне управління відповідає лише за перевірку факту донесення завдань до



виконавчої ланки та звіти про їхнє виконання. Середній рівень управління характеризується однаковим співвідношенням адміністрування та менеджменту.

Адміністрування забезпечує розробку та контролює виробничий процес, тоді як менеджмент відповідає за реалізацію виробничої діяльності загалом, та надає деталізовану інформацію нижчому рівневі управління (Новікова, 2016). Тобто навички менеджера здебільшого технічні, а адміністратора – концептуально-логічні.

Найвищий рівень управління стосується адміністрування, яке закладає основну ціль організації, формує її візію та місію, визначає головні принципи та напрями діяльності і, відповідно, делегує повноваження найвищій ланці менеджменту, яка зобов'язується донести завдання нижчим за ієрархією менеджерським підрозділам. Ця схема стосується не лише конкретного напрямку (фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового) управлінського процесу, а й діяльності підприємства загалом.

Адміністрування як система управління, до основних обов'язків якої входить організація роботи підлеглих, делегування обов'язків за відповідальність контролю виконання робіт, та у підсумку – оцінка та прийняття відповідних заходів за підсумками виконаного плану робіт на найвищому рівні.

Отже, можна стверджувати, що менеджмент і адміністрування – невід'ємні одне від одного, оскільки у своїй взаємодії утворюють цілісну структуру управління, виконання обов'язків і досягнення результату. Тому стирається межа між цими двома поняттями, залежно від розміру підприємства (мале чи велике, яке налічує малу чи велику кількість працівників).

Опрацювавши джерела, постає завдання виявити і сутнісні ознаки адміністративного, стратегічного й оперативного менеджменту, які відрізняють їх за своїми функціонально-управлінськими обов'язками та виділення тих сутнісних ознак, які притаманні лише адмініструванню.

Розглядаючи термін стратегічний менеджмент, можна стверджувати, що це розроблення та реалізація стратегічних рішень на підставі аналізування та прогнозування зовнішнього середовища, від якого залежить розвиток підприємства та звітування про отримані результати. Впроваджуються заходи пов'язані з розвитком та мотивацією персоналу за розпорядженням адміністрації, а також на рівні аналізування та прогнозування вводяться корективи щодо реалізації запланованих заходів (тобто рішення не універсальні, а плани гнучкі). Особливість такого виду управління, за словами дослідниці З.І. Галушки, є те, що «знижується адміністративний тиск корпоративного менеджменту на нижні рівні управління» (Галушка, 2011).

Операційний менеджмент – це вид управління, який охоплює усі вище перелічені напрями менеджменту у сфері виробництва товарів чи послуг, їхнє транспортування, реалізації тощо. Адміністративна складова у цьому процесі визначається «формальністю примусу» щодо виконання того чи іншого завдання, де не існує інших варіантів виконання, крім тих, які визначені керівництвом.

Для наочного прикладу пропонуємо зобразити місце адміністративного, стратегічного та операційного менеджменту у структурі управління підприємством (рис.1.3).

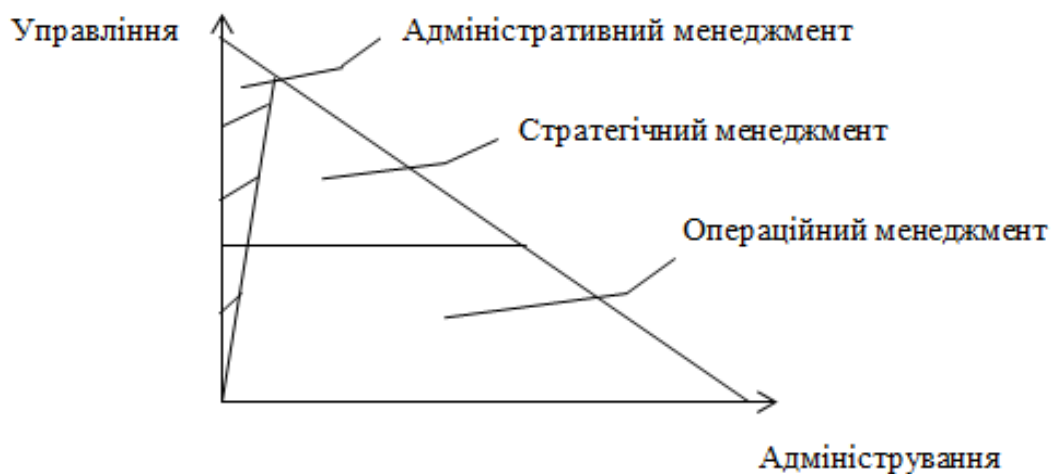


Рис. 1.3. Місце адміністрування у системі управління підприємством

Примітка: сформовано автором

Для того, щоб конкретизувати місце адміністрування у системі управління підприємством, виділено два рівні управління: стратегічне та операційне управління, а також частка впливу адміністрування на кожному з них.

Як видно з рис. 3.1., адміністративний менеджмент найбільше впливає на рівень довгострокового управління підприємством, де враховуються чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також формуються загальні положення та відповідні правила поведінки для окремих учасників (суб'єктів) і підприємства загалом (Бутенко, Войнаренко, Ляшенко, 2011, с.1-6). Сформовані норми на цьому рівні управління загальноприйняті для усіх учасників управління підприємством. На рівні операційного менеджменту, як стверджує Ткачова С.С., який пов'язаний із «управлінням будь-якою роботою та процесами, вирішуючи виробничі та операційні питання» (Ткачова, Іванова, 2009), де адміністрування виявляється через прийняття оперативних управлінських рішень, контроль за виконанням рутини відповідно до встановлених норм. Кількість адміністративних управлінців на цьому рівні дуже мала.

Враховуючи широке трактування поняття «адміністрування», можна простежити, що його формують різні сутнісні ознаки. Автори називають адміністрування на підприємстві процесом, системою правил, вмінням, управлінням, функцією менеджменту, видом менеджменту, напрямом менеджменту і інструментом менеджменту. Отже, вплив на діяльність підприємства та її працівників у цілому та у конкретних випадках відбувається за участі адміністративного менеджменту. Головні характерні ознаки шкіл і науковців, які виокремлюють адміністрування як окрему категорію, зведено у таблицю (табл.1.1.).

Загалом передачу повноважень від вищого рівня до нижчого можна порівнювати з лінійним і матричним типами керівництва. Тобто, коли вироблення управлінських розпоряджень і дій відбувається в межах однієї ланки управління.

Таблиця 1.1

Характерні ознаки поняття «адміністрування» відповідно до шкіл і науковців, які його досліджували

Сутнісна ознака поняття «адміністрування»	Науковці, які виокремлюють адміністрування як окрему категорію												
	Мескон М.Х.	АльбертМ.	Хедоурі Ф.	Орлов А.І.	Чепіль Б.А.	Русецька О.В.	Грузіна І.А.	Онiкiєнко О.В.	Бондар Ю.А.	Костюк О.М.	Войнаренко М.П.	Шарко О.Р.	Ферейра Е., Гроуневальд Д., Ерасмус А.
Процес					+			+					
Система правил							+						
Управління				+	+		+	+					
Вміння	+	+	+										
Діяльність	+	+	+			+			+				
Функція менеджменту													+
Вид (тип) менеджменту / напрям менеджменту					+	+				+	+	+	
Інструмент менеджменту										+	+		
Розроблення і прийняття рішень					+					+	+		+

Примітка: укладено на підставі опрацьованих джерел

Отже, можна говорити про загальну значущість адміністрування в усіх процесах діяльності підприємства, воно визначає напрям дії підприємства, передає свої розпорядження нижчим ланкам управління і за рівнем важливості контролює увесь процес. Працівники підпорядковуються лише керівництву в межах окремої ланки управління (характерно для лінійного типу керівництва). В межах матричного типу управління керівник безпосередньо контролює підпорядкованого йому спеціаліста, який, крім того, підпорядковується і лінійним керівникам. Поданий аналіз надалі допоможе сформувати систему адміністрування на підприємстві.

## 1.2. Ключові елементи формування системи адміністрування та їхня ефективність для розвитку підприємств

Процес управління на підприємстві вважають ключовим і важливим елементом. Адміністративний апарат (апарат управління підприємством) складається з верхівки влади, яка покликана вирішувати основоположні принципи: передбачити проблему, спрогнозувати її, проаналізувати, спланувати подальші дії, чітко вирішити покроковий план операцій, також організувати весь процес (тобто, розробити його і впровадити), віддавати накази, необхідні розпорядження та завдання на початку і в процесі підприємницької діяльності і, безумовно, координувати й контролювати загальну діяльність підприємства.

Перелік повноважень, сукупність зовнішніх ті внутрішніх чинників, які впливають на підприємство (про які йтиметься у Розділі 2), чинників, суб'єктів впливу на діяльність підприємства, все це, та багато іншого формують цілісну систему управління підприємством, систему адміністрування. Зважаючи на це, ми детально проаналізували літературні джерела за тематикою дослідження питань формування системи адміністрування (Уорнер, 2001; Фомичев, 2005; Туленков, 2009; Шаріпова, 2011; Шарко, Надьон, 2014).

Враховуючи, що тлумачення терміна адміністрування подано у п.1.1., яке звучить як процес управління та контролювання виконуваних завдань чи розпоряджень, які спрямовані на досягнення позитивного економічного ефекту, де суб'єктом впливу (хто?) і об'єктом впливу (стосовно кого?) є людина. Адміністрування є щоденним управлінським процесом, самостійним видом діяльності в структурі менеджменту, здатним динамічно змінюватися в часі під впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ та використовує розпорядчі схеми управління, тобто, супроводжує кожен елемент управління.

Поняття «система», згідно з тлумаченням словника іншомовних слів – це «порядок, зумовлений правильним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле; сукупність принципів, покладених в основу певного вчення; форма, спосіб побудови, організація чогось; сукупність окремих одиниць,

елементів, складових об'єднаних у єдине ціле» (Словник іншомовних слів, online).

Враховуючи сказане, має існувати поняття «система адміністрування», яке згадується у працях багатьох науковців.

Зокрема, М. А. Міненко систему адміністрування називає «системою адміністративного менеджменту..., вважаючи, що це менеджмент для вищої ланки управління, який поєднує сучасні ділове адміністрування та публічне адміністрування, ... що зумовлено потребами ринкової економіки» (Міненко, 2012, с. 4-7).

М. М. Новікова у тлумачення змісту системи адміністрування вкладає таке: «це основа ефективного управління будь-якої компанії, ... вирішуючи проблеми управління і мотивації персоналу на підприємстві» (Новікова, 2016, с. 98).

Т. В. Гоголь, Д. В. Когунь стверджують, що система адміністрування – це формування адміністративних складових на підприємстві в єдине ціле, спрямованих на виконання основної цілі підприємства, що дає економічний ефект для підприємства (Гоголь, 2015, с. 22-29).

В англomовній літературі часто систему адміністрування прирівнюють до машинного опрацювання інформації. У Кузнецова (2004) «система адміністрування» згадується як мережа електронних носіїв накопичення інформації, для її обробки та використання для звітності. Також застосовують в управлінні в розумінні державного управління, згідно з Американською школою управління (п.1.1.).

Адміністративний апарат управління – це багатофункціональний орган управління, якому підпорядковуються керівники особистого відділу, обслуговуючого та консультативного, тобто передача повноважень відбувається за лінійно-функціональною системою, а управлінці, наближені до керівництва підприємством, отримують розпорядження безпосередньо від них. Передача повноважень і контроль за їхнім виконанням відбувається зверху до низу. Кожен рівень управління формується з окремого адміністративного

апарату, які у своїй сукупності й ієрархічній визначеності формує загальну систему адміністративного управління. Така структура характерна для командно-адміністративної системи, тому, погоджуючись із думкою Міненка М.А. (Міненко, 2012), вважаємо, що для сучасної системи адміністрування на підприємстві характерні межі, які виходять за сферу компетенції управління лише підприємством і його працівниками. Варто тепер звертати увагу і на зовнішні чинники, зокрема, соціальні, а також політичні й економічні, що є невід'ємною складовою суспільних відносин, у середовищі яких функціонує підприємство.

В.А. Харченко трактує систему адміністрування як «систему управління, яка становить певну структуру: загальна система управління складається із підсистем управління, які містять елементи системи управління, між підсистемами управління існує залежність, яка вибудовує зв'язки» (Харченко, 2011).

Отже, погоджуючись із думкою Міненка М.А., можна зробити висновок, що система адміністрування – це широке поняття, яке виходить далеко за межі підприємства, щоб досягти позитивного ефекту від своєї діяльності, треба враховувати, крім поставлених внутрішніх цілей, зовнішні впливи на підприємство, не врахувавши які досягти такого позитивного ефекту не можливо.

Продовжуючи розпочате, що система адміністрування складається з низки підсистем, де реалізуються конкретні функції управління (виробництво, фінансова, інвестиційна діяльність, управлінням персоналом, управління продуктивністю праці та ін. (Балан, 2017) . Сьогодні не зовсім чітко виділяється адміністративна функція, дуже часто її порівнюють із менеджерською діяльністю, зачисляючи до стратегічного менеджменту. Хоча адміністрування і належить до нього, а також дуже поверхово зачіпає операційний менеджмент, та все ж його потрібно розглядати як самостійну частину управління, про що ітиметься далі. Враховуючи, що до функцій адміністрування (за Файолем)

зачисляють передбачення, організування, розпорядження, узгодження та контролювання, які стали усталеними практиками та фундаментом структурно-функціонального підходу. Науковець Є.В. Вергілес зазначив, що тоді управління – є лише однією із функцій адміністрування, «... яка розділяється між членами управління на різних рівнях», де ширшим є поняття правління, яке означає «... вести підприємство до цілі» (Вергілес, 2001, с. 9).

Попередній досвід налічує безліч шкіл і концепцій, які ефективно використовують у сучасній підприємницькій діяльності. Ми ж спробуємо виділити адміністративну функцію у кожній із них.

Розвиток підприємницької діяльності – безперервний процес удосконалення, який опирається на досвід минулих поколінь і вплив сучасного зовнішнього середовища. Ефективність управлінської системи підприємства забезпечує практично вісімдесят відсотків успіху підприємства загалом. Дуже багато науковців вивчали праці А. Файоля, Ф. Тейлора, М. Вебера, яких вважають основоположниками перших шкіл управління підприємствами. На підставі їхніх праць послідовники з різних країн розробляли нові концепції, надаючи управлінню важливу роль, враховуючи світові тенденції розвитку.

Науковці-економісти, зокрема А. Осадчий, С. Риппа (2010), С. Колесников (2007), А. Рязанцев (2010), Н. Кузнецова (2004) та інші зазначили, що багато проблем, які виникають на підприємстві, дуже важко вирішити без втручання адміністративної системи як основоположної ланки, завдяки якій функціонують усі інші системи на підприємстві. Кожен із дослідників намагався виділити особливі риси управління, опрацювати ті аспекти, які актуальні сьогодні. Ключовими проблемами у розвитку системи адміністрування є управління виробничими знаннями (Осадчий, Риппа, 2010), розвиток сучасних стратегічних моделей управління (Рязанцев, 2010), погляди на розвиток нових концепцій, враховуючи автоматизовані методи управління (Нагорна, 2010).

Кожен з авторів розглядав управління зі свого погляду, інколи, нівелюючи поняттям адміністративне управління та не виділяючи його в



окрему категорію менеджменту. Під категорією менеджменту розуміють загальне поняття, яке відображає суттєві, притаманні лише йому ознаки у процесі управління підприємством (Новікова, 2016, с.36). Наше головне завдання полягає у виокремленні адміністративної функції у кожній зі шкіл і концепцій та у представленні основних недоліків, на які варто звернути увагу під час формування ефективної системи адміністрування.

У становленні та розвитку адміністрування виділяють школи, які увійшли до історії управління підприємством. Це школа наукового управління (1885 – 1920). Основний представник – Ф. Тейлор, який першим визначив управління з наукового погляду і як окрему галузь дослідження. У його концепції управління організацією закладено принцип: «як зробити, щоб робітник працював як машина» (Файоль, Емерсон, Тейлор, Форд, 1992; Осадчий, Риппа, 2010). Узагальнюючи концепцію Ф. Тейлора, можна виокремити, що функція управління ґрунтувалась на спостереженні за робочим циклом, за витратою часу на його виконання, і на підставі отриманої інформації приймалися рішення, щодо удосконалення процесу підвищення ефективності праці використовуючи наукові методи аналізу. Адміністрація брала на себе відповідальність за відбір персоналу та його індивідуальне навчання відповідно до потреб процесу.

Наступною є школа «фордизму», або ще її називають емпірична школа (1899 – 1945). Проаналізувавши джерела (Файоль, Емерсон, Тейлор, Форд, 1992; Осадчий, Риппа, 2010) із зазначеної тематики, основний акцент зроблено на управлінні масовим виробництвом (конвеєрним складанням), адміністративне управління полягає у відповідальності за виконання зобов'язань на визначених рівнях влади та у чітко визначеній структурі планування та контролю, де мотивування працівників є невід'ємною складовою.

Не можна не згадати і про школу адміністративного управління або класичну школу (1920 – 1950). Основний представник – Г. Файоль, який управлінський процес вбачав у чіткому делегуванні повноважень «зверху до

низу». Управлінець (за його концепцією) має бути компетентним у будь-яких сферах і галузях діяльності (Файоль, Емерсон, Тейлор, Форд, 1992). Головні функції управління – передбачення, організація, розпорядження, узгодження та контроль, які поширюються на діяльність у сфері технічних, комерційних, фінансових, бухгалтерських, страхових, адміністративних операцій (Вергілес, 2001). Адміністративна функція полягає у виробленні загальної місії підприємства, цілей діяльності, у підборі персоналу та контролі за виконанням поставлених завдань.

Важливий представник класичної школи, але бюрократичного спрямування – М. Вебер, виражав його через механізми функціонування влади та принципи її легітимності, є основоположником трьох типів влади: законної, традиційної та харизматичної (Кожушко, Кузнецова, 2016). Отже, можна вважати, що бюрократична система покликана створити чітку ієрархію влади, беззаперечне дотримання законів на усіх рівнях управління, єдину схему контролю, визначеність в усіх аспектах діяльності організації. Тобто, суть управління визначається в тому «як зробити, щоб уся організація працювала, як машина».

Також треба згадати і про школу людських стосунків (1930-1950), яка ставить акцент у своєму управлінні на працівнику не лише з його досвідом та кваліфікацією, а й на особистості як такій. Використовується емпіричний підхід, суть якого – вивчення людської поведінки та інтерполяція отриманих даних на вид діяльності та функції, що має виконувати працівник (Кожушко, Кузнецова, 2016). Тобто головний принцип полягав у тому, щоб ставитись «до живих машин» так само уважно, як і до «неживих», щоб отримати велику віддачу. Яскравим представником цієї школи був Е. Мейо (Кожушко, Кузнецова, 2016).

Щоб збагатити й утримати лідерські позиції підприємству, треба в ногу з часом проводити постійні зміни та розвивати діяльність, яка є компетенцією системи адміністрування. Враховуючи характеристику шкіл, виокремимо елементи адміністративного управління, проаналізуємо сутність існування

наукової школи, виділимо її здобуток і звернемо увагу на певні особливості, визначимо певні недоліками, враховуючи здобутий досвід (табл. 2.1).

Використовуючи досвід класичних шкіл, створюються нові підходи, концепції, принципи до управління, з певними особливостями нової епохи. Зауважимо, що поняття «підхід», згідно з Академічним тлумачним словником української мови, означає «сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь» (Словник української мови, СУМ); «концепція» – система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище; ідейний задум (СУМ); «принцип» – основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку; переконання, норма, правило, яким керуються (СУМ).

Таблиця 1.2

## Особливості шкіл у системі розвитку адміністрування підприємством

Школи	Особливості існування	Сутність школи	Недоліки
1	2	3	4
Школа наукового управління	«Як зробити, щоб робітник працював як машина»	Управління як галузь наукового дослідження, науковий аналіз у підборі методів виконання завдання	Людина на рівні машини, немає психологічного чинника, жорстка ієрархія несумісна з природою людини
Школа «фордизму»	Сформовано механізми виразно окресленого планування і контролювання, правильного мотивування, принцип конвеєрного складання.	Теорія Управління потоково-масовим виробництвом (конвеєрне складання)	Немає потреби думати, скорочення кількості рухів які виконуються майже на автоматичному рівні, як у підсумку – розумова та фізична деградація,

## Продовження табл.1.2

1	2	3	4
Школа «фордизму»	Технологічні процеси безперервні, на підставі інноваційного розвитку, проводиться активне адміністрування		що є перешкодою на шляху вдосконалення технологічних операцій
Школа людських стосунків	Працівник як особистість, необхідні умови праці – передумова продуктивності	Емпіричний підхід у вивченні людської поведінки, застосування його у видах діяльності	Залишення поза увагою питань можливості працівником самостійно вирішувати певні питання; вагомість психологічних та соціальних методів
Школа адміністративного управління (класична школа)	Керівник підприємства має забезпечити прогнозування, організацію, розпорядження, узгодження, контроль (детальне дослідження головних функцій управління; опрацювання принципів побудови структури організації й управління працівниками)	Чітка система управління виробництвом, в основі принцип адміністративного управління, загальна характеристика та закономірності управління організацією загалом	Хибною є думка, що можливо знайти всеосяжні методи та схеми адміністрування, при цьому, залишивши поза увагою соціальну складову під час управління

Примітка: структуровано за (Файоль, Емерсон, Тэйлор, Форд, 1992; Вергилес, 2001; Нагорна, 2010; Рязанцев, 2010; Осадчий, Риппа, 2010)

Важливим вектором розвитку й управління організацією став принцип «ощадливого виробництва» (lean productive), до якого належать концепції, які запропонували японські дослідники-практики. Таке управління забезпечує ефективність і прибутковість за рахунок тактики управління персоналом, який подібний до «школи людських стосунків». Особливістю є формування «кружків якості», довічне працевлаштування робітника, створення системи 5S, що є

інструментом закладеним для принципу «бережливого виробництва». Адміністративна функція цих підходів полягає у передбаченні та забезпеченні позитивного морально-психологічного клімату, у передачі досвіду, який не виходить за межі підприємства, а також в організації та забезпеченні постійного навчання та мотивації, у впорядкуванні роботи, зміцненні дисципліни.

Варто згадати концепцію TQM (Total Quality Management), яка означає «загальне управління якістю» (або ще називають «спіраль якості»). Науково-практичні дослідження цієї концепції використовувались ще у 1950 – 1970 рр., а у 1980 – 1990 рр. – впровадили систему стандартів ISO. Сьогодні TQM вважають найефективнішою в сфері управління якістю (Рязанцев, 2010). Щодо адміністративних функцій системи ISO, то вона полягає у чіткому регулюванні відносин між споживачем і виробником. Відповідно, для концепції TQM – у строго визначеній культурі виробництва, у безперервному вдосконаленні, у регулюванні якості й ефективності роботи

Концепцію «just-in-time» («точно у визначений час») (кінець 1950 років) вперше використали в японській фірмі, а назва походить від американських дослідників (Нагорна, 2010). Зазначимо, що адміністративне управління визначається функціями управління запасами, встановлення виробничого розкладу і контроль за його дотриманням (рух потоків, кількість матеріалів, визначене місце і час).

Концепція 7S (Пітерса й Уотермана, або модель McKinsey), яка складається з таких елементів:

- спільні цінності (shared values);
- стратегія (strategy);
- структура (structure);
- стиль (style);
- накопичені навички (skills);
- працівники (staff);
- системи (systems).

Концепція виникла на початку 80-х років XX ст. як система, яка складається із семи взаємопов'язаних складових: стратегія, структура, система, штат, стиль, кваліфікація, розділені цінності (Jurevicius, 2013). Адміністративна функція полягає у контролі та управлінні змінами у цій системі, адже зміна однієї складової тягне за собою зміну інших шести.

Також, застосовують концепцію Lean Six Sigma (початок 90-х років XX ст.) для боротьби з дефектами готової продукції/послуг. Це інтегральна концепція, бо об'єднує: концепцію бережливого виробництва (Lean manufacturing), яка спрямована на ліквідацію втрат і невиробничих затрат; концепцію Six Sigma, що покликана на стабілізувати характеристики продукції та покращити її якості (Современные концепции управления производством, 2007). Адміністрування полягає у створенні проекту, який виявлятиме та ліквідуватиме недоліки щоб забезпечити процес безперервного поліпшення.

Дослідники вважають, що управління ресурсами виникло майже одночасно з методом Тейлора-Форда, оскільки зі збільшенням кількості товарів, особливо у разі їхньої заміни або модифікації, проблеми суттєво ускладнилися. Щоб вирішити це завдання, розробили методологію планування матеріальних ресурсів підприємства – MRP (Material Requirements Planning), де операції виконували за допомогою ЕОМ. Управління полягало у плануванні матеріальних ресурсів, забезпеченні низького рівня запасів, а також планувати виробничий, логістичний та інші процеси (Колесников, 2007).

Вдосконаленою системою стала методологія MRP II, яка враховувала аналіз фінансових результатів виробничого плану (Колесников, 2007). Управлінські функції були спрямовані на прогнозування, управління графіком випуску продукції, її завантаженням і розвантаженням, попитом на продукцію, управлінням запасами.

Концепція ERP – удосконалена версія попередніх концепцій з основними принципами – управління звітністю, фінансами, якістю, персоналом, виробництвом, логістикою, автоматизацією продаж, виконанням інженерних функцій (Компания передовых разработок АВ Solut 2015).

На підставі проаналізованої інформації пропонуємо виділити особливості та недоліки перелічених концепцій, укласти і сформувати таблицю, зазначивши їхні переваги та недоліки (табл.1.3).

Таблиця 1.3

## Особливості концепцій у системі розвитку управління підприємством

Концепції	Особливості	Вклад у науку	Недоліки
1	2	3	4
Концепція «ошадливого виробництва»	Скорочення трудових витрат, а також термінів розробки і створення нової продукції. Акцент на зменшенні виробничих і складських приміщень; відповідальність перед замовником; якість висока, витрати мінімальні	Оптимізація виробництва, максимальна ефективність використання ресурсів	Для ефективної практики застосування важливе значення має загальний контроль якості на всіх рівнях виробничого циклу
Концепція «just-in-time»	Мета концепції – економія часу та коштів. Визначення потреби у матеріальних ресурсах, що синхронізується в часі. Координація процесів виробництва і постачання	Процес створення продукту логістично	Важко досягнути на практиці через масштабність змін (не універсальність системи); недостатня кількість запасів, незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки та збої в передачі інформації між замовником і постачальниками стають причинами збоїв системи
Концепція TQM	Орієнтація на споживача, стеження усього персоналу за якість продукції, акцент на стилі керівництва	Забезпечення якості продукції на усіх виробничих етапах	Невідповідність менеджменту системі управління якістю продукції; наявність штучно створених бар'єрів між відокремленими підрозділами організаційної структури підприємства, що перешкоджає ефективно розвиватися принципам TQM
Концепція 7S	Послідовність і гармонізація складових: 1) стратегія; 2) навички; 3) цінності, що розділяються;	Сформовано ситуаційний підхід до управління	Неуніверсальний підхід для усіх організацій.

## Продовження табл.1.3

1	2	3	4
Концепція 7S	4) структура; 5) система; 6) стиль; 7) штат	для досягнення економічного ефекту	Концепція не вирішує усіх проблем, лише аналізує загальний стан явищ і процесів
Концепція Six Sigma	Діяльність пов'язана із боротьбою з дефектами готової продукції/послуг за рахунок прийомів, коли акцент зроблено на аналіз результатів вимірювання та удосконалення процесів. Це один із способів процесного опису бізнесу і створення системи безперервного удосконалення дій, що формують бізне-процес	Статистична концепція, відповідно до якої увесь процес вимірюється кількістю браку	Методологія Six Sigma не має на меті, в апріорі, зменшувати терміни, запаси чи витрати для покращення робочих місць, пропускної здатності товару, для того, аби підвищити таким чином якість управління
Концепція ERP	Система планування ресурсів підприємства створена для автоматизації звітності й управлінських процесів, охоплює усі ключові сфери діяльності підприємства	Розроблення засобів підтримки прийняття рішень (Internet/Intranet) на базі концепцій MRP, MRP II	Використання ERP зосереджено на внутрішніх процесах без урахування вимог покупця; функції обмежені виробництвом і адмініструванням; немає функцій продажу, маркетингу й розроблення продуктів; запізніле реагування на зміни ринку.
Концепція MRP	Створення процедур, які логічно пов'язані; виробничий розклад переводиться у "ланцюжок вимог", який синхронізований у часі; заплановане погашення вимог на кожну одиницю продукції, що входить у розклад для виконання	Найпопулярніша логістична концепція, створена як інформаційно-програмний модуль	Значний обсяг обчислень, вихідної інформації, що збільшує тривалість виробничого періоду і логістичного циклу; опрацювання замовлень потребує логістичних витрат; система не чутлива до тимчасових змін попиту; громіздкість системи спричиняє відмову у запитих, часті перенавантаження, а це позначається на управлінських рішеннях

Примітка: укладено автором на підставі опрацьованих джерел (Кузнецова, 2004; Колесников, 2007; Рязанцев, 2010; Компания передовых разработок АВ Solut 2015)



Провівши дослідження розвитку концепцій і шкіл, погоджуємося з думкою Міненка М.А. (2012, с. 4-7), який вважає, що підприємству важко вирішувати складні завдання сьогодення без ефективної системи адміністрування, саме вона дає змогу використовувати сучасні інноваційні підходи.

Продовжуючи вивчення та аналізування літературних джерел, варто розглянути розвинені концепції, які стали системами ефективного управління підприємством. Пропонуємо розглянути управлінські механізми за «Системою збалансованих показників» (Balance Scorecard, скорочено – BSC) та систему «Теорії обмежень» (Theory of constraints, скорочено – ТОС), що сформувалися як перспективні механізми управління підприємством на сучасному етапі розвитку (Ананенко, 2004; Герасимов, 2007; Королькова, 2010; Орлова, 2011; Миронова, 2012).

Зважаючи на твердження науковців, ми погоджуємося, що управлінські механізми це сукупність станів і процесів, які загалом дають змогу управляти.

Методи, засоби, підходи та принципи управління підприємством завжди цікавили дослідників, адже адміністративне управління – це процес формування стратегії підприємства, розвитку та вдосконалення стратегій на підприємстві. Система «Теорії обмежень», яку розробив Е. Голдратт, знайшла своє продовження та розвиток у працях С. Бейтса, В. Мабіної (Mabin-Goldratt, 1999), Л. Шнайкопфа, Д. Нефа та інших зарубіжних вчених, а також у працях вітчизняних науковців: Н. Михайлишиної (Михайлишин, 2013), Ю. Плієвої, В. Козака (Козак, 2009), Л. Штанько. Проте залишається теорією, хоча її треба застосовувати на практиці.

Щодо системи збалансованих показників, то вона знайшла свої напрацювання у працях Н. Нортон, Р. Каплана, Х. К. Рамперсада, К. Туомінен, І. Котовської, Ю. Мельник, О. Орлова (2011), С. Ананенко (2004), Р. Миронова (2012), Е. Герасимова (2007), І. Королькова (2010), Е. Никифорової. Науковці виявили переваги та недоліки запропонованої системи у впровадженні та виявили значення збалансованих показників у стратегічному плануванні.

Отож, на підставі джерел схарактеризуємо систему ТОС з управлінського погляду, визначимо сутність системи BSC, виділимо в ній управлінські компоненти; проаналізуємо використання показників теорії ТОС у системі BSC на засадах адміністрування.

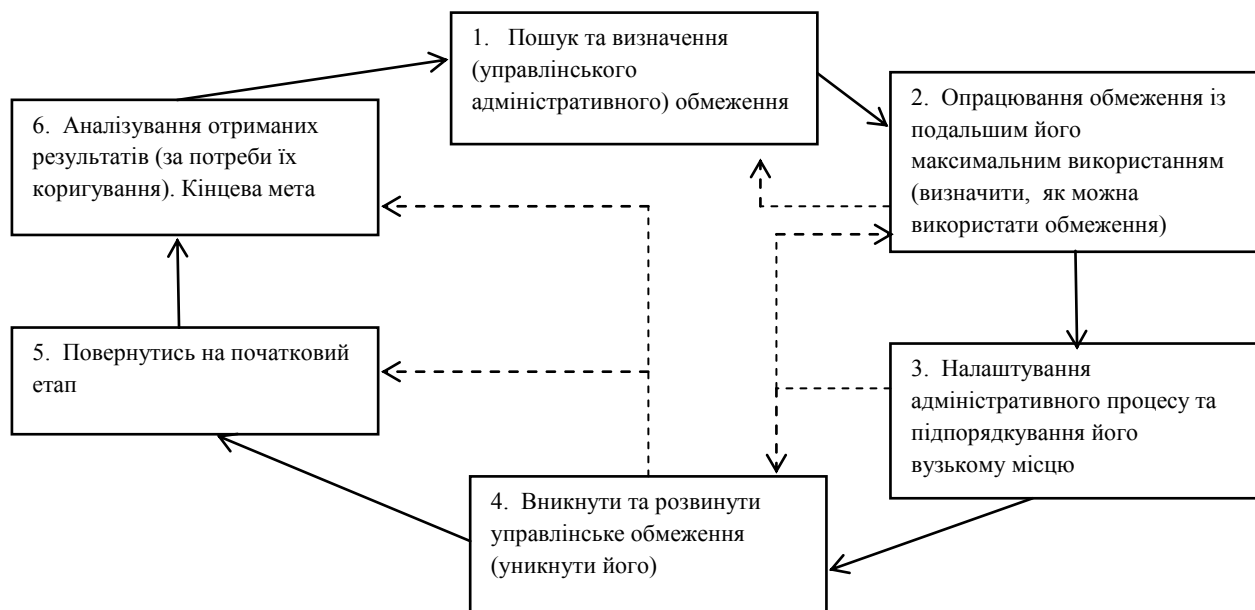
«Теорію обмежень» (ТОС) розробив ізраїльський фізик Е. Голдратт у 1999 р. Мета системи – допомогти підприємству працювати ефективно за допомогою виявлення вузьких місць. Як відомо, увесь процес працює злагоджено, якщо все відбувається рівномірно. Дослідник вважає, що завантаження процесу виробництва на 100% не призведе до позитивного результату, завжди знайдеться прогалина те пропускне місце, яке гальмуватиме наступні стадії процесу. Тому, треба виявити такі місця і нарощувати їх пропускну здатність. Для вирішення цієї проблеми науковець запропонував механізм підвищення продуктивності системи (DBR):

- drum (барабан) – для визначення ритму (інтервалу між операціями), де такт задає «вузьке місце»;
- buffer (буфер) – запас роботи в зоні вузького місця у випадку збоїв у системі;
- gore (мотузка) – недопущення зайвих запасів у процес виробництва.

Розглянуте питання, по суті, стосується виробничої логістики, але актуальним може бути для будь - якого процесу на підприємстві, де існує певна послідовність операцій, кінцевим етапом яких є завершеність процесу з очікуваним результатом. Зрештою, усю компанію можна розглядати як систему з її взаємопов'язаними елементами. «Вузьке місце» є обмеженням, яке стоїть на перешкоді досягнення цілей організації. Це може бути підрозділ, цех, конкретне обладнання і навіть людина.

Щодо управлінського процесу, то тут також варто визначити «вузькі місця» пов'язані із управлінськими обмеженнями. Це переконання та стереотипи, які не оскаржуються і становлять близько 95% усіх обмежень (Михайлишин, 2013). Процес виявлення обмеження та прийняття

управлінського рішення можна зобразити за допомогою схеми, яка є безперервним процесом (рис. 1.4) [3].



де ----> вектор некерованих змінних; —> вектор керування змінних

Рис. 1.4. Схема прийняття управлінських рішень за ТОС

Примітка: узагальнено і сформовано автором на основі проаналізованих джерел (Поповенко, Сухіна, 2009; Михайлишин, 2013)

Теорія обмежень, по суті, перегукується з багатьма іншими теоріями: Lean Manufacturing, «Just-in-time», TQM, проте оощадливіша в управлінні, спрямовує на виявлення у «вузьких місцях» процеси стратегії прориву «б сігма». Базові показники ТОС, які використовують на операційному рівні, такі (Михайлишин, 2013):

Throughput (прохідна здатність) – показник, який засвідчує швидкість продукування системою фінансів у грошовому еквіваленті, різниця між входом у процес і виходом з нього. Тобто, це кошти, які отримало підприємство від реалізації продукції за вирахуванням витрат на матеріали, сировину тощо, на одиницю виготовленої продукції (прямі змінні витрати).

Investment (інвестиції) – у цьому випадку – це кошти вкладені у сировину, незавершене виробництво, готову продукцію для ефективного функціонування проходу. Ми вважаємо, що цей показник ТОС суперечить принципам стратегії «Just-in-time», в основу якої закладено принцип вкладення коштів лише тоді, коли на окрему продукцію є попит, а це свідчить про важливість того чи іншого елемента у системі.

Operating Expenses (операційні витрати) – це витрати, які не включають у собівартість продукції, не пов'язані з розширенням виробництва безпосередньо, сюди не належать прямі змінні витрати. Як відомо, збільшуючи обсяги продажів, ліквідовуючи внутрішні обмеження, – зростають грошові надходження.

Можна ствердно вважати, що будь-яке окремо взяте управлінське рішення вимірюється через призму грошових надходжень, що практично завжди і всюди є основним показником ефективності роботи системи. Поповенко Н. С. та Сухіна Л.П. вважають, що співвідношення між цими трьома показниками виявляють ступінь впливу прийнятих рішень, які визначаються прибутковістю підприємства та надходженнями від інвестицій (Поповенко, Сухіна, 2009). Отже, дії керівників прив'язують до результатів прибутковості компанії. Зазначені показники ТОС у спрощеній формі допомагають подати керівникові напрям діяльності, опираючись на грошові потоки й оперативно приймати рішення. У будь-якій системі існує одне або декілька обмежень (не більше трьох, інакше б система не функціонувала взагалі). Обмеження є двох видів: зовнішні (конкурентне середовище, цінова політика, державна політика тощо) та внутрішні (обладнання, політика, кадри та ін.).

Поряд із зазначеними системами варто виділити цикл «Демінга», (формується з етапів PDCA: plan-do-check-act – планууй-виконуй-перевірйай-керуй), який можна вважати важливим елементом управлінського процесу. Як зазначають В.О. Лебединець, С.М. Коваленко, Н.О. Тахтаулова, в управлінні такий цикл найліпше застосовується там, де можна налагодити зворотний зв'язок, результати контролю треба застосовувати на кожному етапі циклу

(Воронкова, 2006, с. 12). Вузьким місцем у цій системі можна вважати, за словами Трофимової О. (2010) ментальну складність освоєння та розуміння чужих пропозицій проаналізувавши та опрацювавши інформацію, або боязнь бути прибічником хибної думки після проаналізованої інформації.

На прикладі машинобудівних підприємств цей цикл (теорія) в управлінні підприємством виражається через прийняті рішення подані фінансовими результатами компанії. Отож, ТОС допомагає створити зручну систему прийняття рішень, яка побудована на простій і зрозумілій схемі, підкріплена базовими показниками, які є індикаторами процесу.

Тепер розглянемо «Збалансовану систему показників» (BSC), що є системою адміністративного управління довгострокового характеру, яку запропонували Н. Нортон і Р. Каплан у 90-х роках ХХ ст. Вона визначає ефективність роботи підприємства за допомогою показників, які попередньо не входили у фінансову звітність як важливі. Такими показниками можна вважати «ріст кваліфікації персоналу», чи «лояльність клієнтів» (Коробков, 2011) тощо, адже фінансові показники, на думку дослідників, не здатні охопити усю комплексність процесів підприємства, оскільки ідеться про управління цими процесами. Розгляд системи BSC проводять через комплексну оцінку чотирьох аспектів діяльності: відносини з клієнтами (споживчий), внутрішні бізнес-процеси (виробничий), навчання та розвиток персоналу (інноваційний) і фінансовий.

Як і будь-яка інша система, BSC складається із послідовності етапів (Коробков, 2011):

- 1) стратегічне планування. Це робота топ-менеджерів – верхівки адміністративного управління, яка відповідальна за глобальну стратегію (вивчення законодавчої бази, конкурентного середовища, ринку і т.д.). Найрозповсюджений метод на цьому етапі – SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства;

- 2) визначення цілей. Групування за функціональними властивостями, за сферами та рівнями управління (компанія в цілому, відділ, цех, певний проект).

Умовами для визначення цілей мають бути: необхідність і самодостатність цілі, часова відповідність, відповідність за рівнем управління, і найважливіше – вимірюваність (наприклад: співвідношення обсягу продажів до виплаченої зарплатні, що свідчить про ефективність роботи продавців);

3) присвоєння кожній із цілей того чинника успіху, від якого залежить досягнення поставлених завдань;

4) визначення серед критичних чинників цільових факторів успіху. Такими показниками, відповідно до своєї компетенції, займаються відповідні директори – комерційний, фінансовий;

5) формування BSC згрупувавши цілі по підприємству в цілому та за підрозділами зокрема (Переверзев, 2003).

BSC визначає ефективність системи залежно від кількості показників у ній. Коли забагато параметрів контролю, то неможливо охопити увесь обсяг інформації, яка іноді є такою, що не входить у компетенцію керівника. З іншого боку, недостатня кількість показників прирівнює менеджера до власника, який некомпетентний у поточних справах і керується лише показниками прибутковості. Відповідно, стратегічного управління немає, а сама система BSC неефективна. Оптимальна кількість показників, які безпосередньо впливають на виконання стратегії, коливається від 15 до 25, тільки у такому випадку будуть виправдані надії. Ефективність впровадження BSC може знайти своє відображення на тих підприємствах, де діє чітка організаційна структура, тобто налагоджена чітка система планування та звітності, але ризикована для тих підприємств, які працюють на ринках, що розвиваються та схильні до швидкої зміни кон'юнктури ринку (Марк Федин, 2004).

До переваг системи BSC можна зачислити можливість навчання та налагодження комунікаційних зв'язків на усіх рівнях. Принцип побудови BSC, як вже зазначалось, «зверху до низу», відповідно стратегічні цілі підприємства логічно розподіляють між лінійними менеджерами. Якщо цілі задано не коректно, то у роботі департаментів чи окремих працівників відобразяться неправильні показники ефективності, тобто реалізація стратегії призупиниться

до моменту вирішення проблемного місця. Отже, BSC – це методологія чи засіб реалізації готової стратегії, або система перегляду існуючої стратегії, де формується чітка взаємодія між стратегічними рішеннями керівників вищого керівництва та відповідними бізнес одиницями.

Виділивши базові показники теорії ТОС (теорія обмежених систем) на операційному рівні, можна використати їх для поліпшення внутрішніх бізнес-процесів у системі BSC. Головне завдання – вирішити питання які процеси мають бути ефективними, щоб інтереси клієнтів та акціонерів були задоволені: треба винаходити щось нове і водночас економити. Зважаючи на показники BSC, які визначають рівень досягнутих можливостей, можна спроектувати у фінансове русло показники прохідної здатності системи ТОС, операційні витрати та інвестиційну діяльність, для представлення компанії акціонерам та інвесторам із середини. Типові цілі такого процесу – збільшення рентабельності продукції.

Значення фінансових показників діяльності підприємства, а також рентабельність підприємства, яка ґрунтується на собівартості виготовленої продукції, займають важливу позицію в оціненні фінансового стану підприємства. Дуже часто для підприємців важливою є інформація про забезпечення надходження грошових коштів у процесі діяльності підприємства, що стає економічною вигодою у короткостроковій і довгостроковій перспективі. У цьому випадку підприємець зацікавлений не лише в отриманні прибутку й у надходженні та розпорядженні грошовими надходженнями. Показником стабільного фінансового стану й ефективного менеджменту є здатність підприємства за обмеженого ресурсу накопичувати грошовий потенціал.

Варто відзначити, що величина операційних витрат практично не залежить від обсягу чи асортименту виготовленої продукції, тоді як інвестиційні вкладення залежать. Отож, якщо вирахувати з чистого доходу інвестиційні вкладення, то отримаємо маржинальний дохід, який є показником чистих надходжень внаслідок реалізації виготовленої продукції. На підставі такої операції можна простежити кількість коштів від продажу продукції, що

генерується системою за певний проміжок часу. Врахувавши з маржинального доходу постійні операційні витрати, які повертаються завдяки виторгу від реалізації, а отриманий прибуток зіставити з інвестиційними вкладеннями, отримаємо рентабельність інвестиційних вкладень. Також можна перенести показники ТОС на інноваційну сферу діяльності системи BSC, враховуючи фінансовий стан підприємства. Система BSC побудована на принципі цілісності та системності, що дає змогу клієнтам та акціонерам оцінити перспективи компанії, не використовуючи спеціальних знань у галузі прикладної економіки чи фінансів (Орлова, 2011). Отже, показники чи вказівки, яких треба досягти, аналізує верхівка влади, а оперативним рівням передається зрозуміла команда та чіткі завдання, тобто оперативне і стратегічне управління об'єднані причинно-наслідковими зв'язками на підставі ключових показників ефективності. Місія та загальна стратегія зашифрована у системі показників, які відображають її оцінку.

Щодо показників системи BSC, які найбільш узагальнено визначають ефективність розвитку проектів компанії за чотирма аспектами, які згадували раніше, виділяють такі:

- фінансові характеристики визначають показники – рентабельність активів, маржинальний дохід, економічна додана вартість (EVA) та ін.;
- виробничі характеристики визначають показники – час / швидкість виконання замовлення, кількість затримок під час виготовлення продукції, частка збоїв у процесі виготовлення, асортимент пропонованої продукції, частка ринку;
- інноваційні характеристики визначають показники – вартість, час і кількість досліджень ринку, рівень автоматизації, швидкість введення нової продукції;
- споживчі характеристики визначають показники – рівень прихильності споживачів до продукції, частка споживачів / ринку, індекс задоволеності потреб споживачів, частки нових і постійних клієнтів.



Отож, для узагальнення наведеної інформації пропонуємо схематично зобразити взаємозв'язок систем, які розглядають (рис. 1.5). Для ефективного управління підприємством використовують зазначені показники як індикатори, або ще можна їх назвати датчиками, які мають бути попереджувально-випереджувальними.

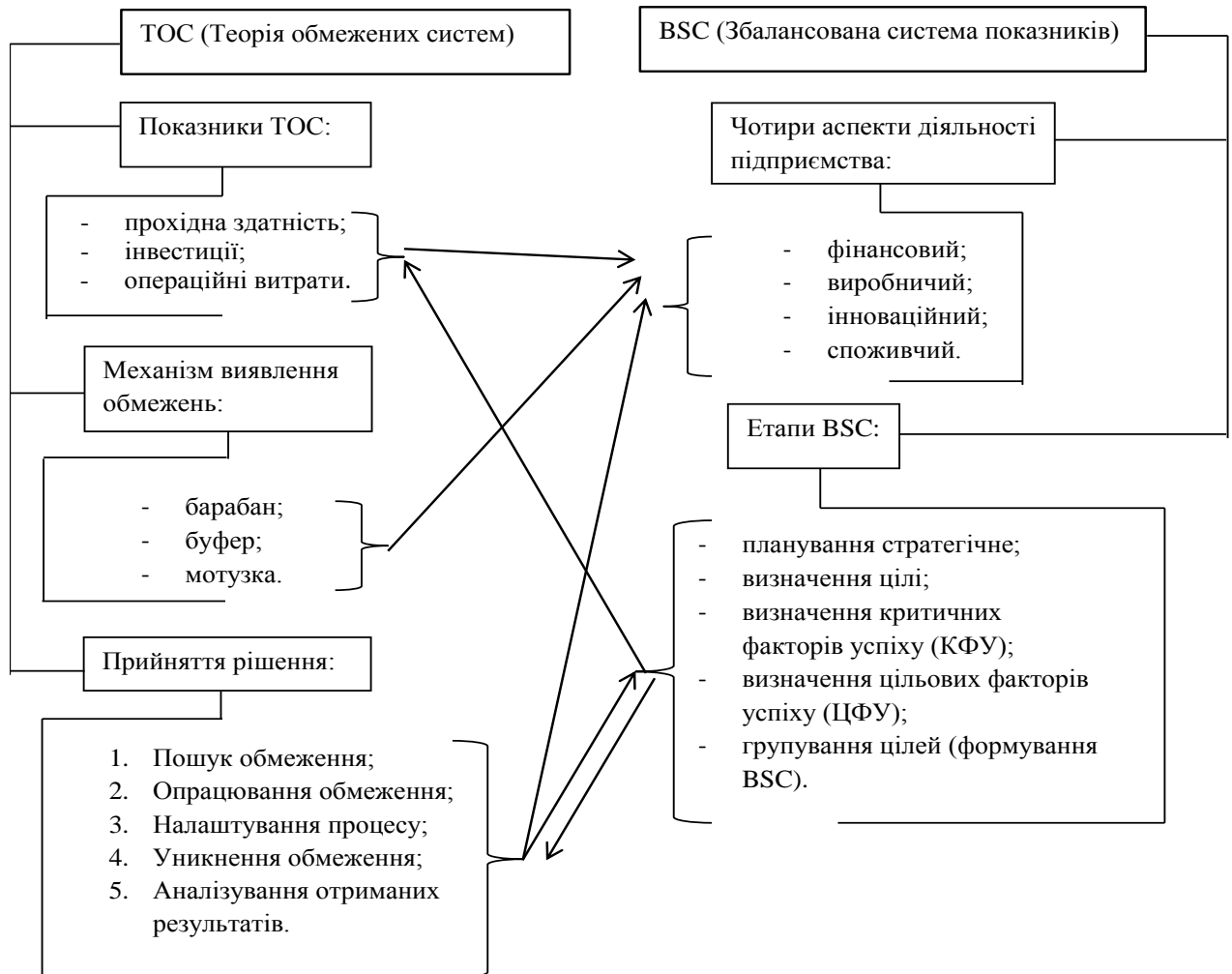


Рис. 1.5. Структурні елементи систем TOC і BSC та їх взаємозв'язок

Примітка: сформовано дисертантом на основі опрацьованих джерел, де  $\longleftrightarrow$  схожість елементів двох теорій

Оскільки впровадження будь-якої діяльності у підсумку призведе до фінансового результату, то підприємству варто відшукати та контролювати

передуючі показники окремих процесів і дій, які з найбільшою імовірністю стануть наслідком прийняття відповідних адміністративних рішень.

Як зазначає більшість дослідників, сьогодні стає все важче досягти конкурентних переваг завдяки ефективному фінансовому менеджменту та вкладення інвестицій у фізичні активи. Тому орієнтація на споживача та побудова бізнесу спрямована на досягнення стратегічних цілей (одна із запорук динамічного розвитку підприємства), оскільки більшість систем оцінки ефективності базують свої прогнози на річному бюджеті й оперативних планах підприємства (Осадчий, Риппа, 2010; Алексєєв, Волошин, 2012).

Система індикаторів, про йдеться має логічно пов'язувати місію, стратегічні цілі та стратегію компанії з операційним рівнем, з конкретними щоденними операціями кожного працівника, адже управляти можна тим, що ми можемо виміряти. Усі стратегічні індикатори мають бути пов'язані між собою в єдину систему і мати причинно-наслідкові зв'язки, які виявляють як відхилення одного індикатора впливає на відхилення будь-якого іншого.

Така закономірність потрібна для того, щоб у разі виникнення певних відхилень внаслідок діяльності можна було швидко, за причинно-наслідковими зв'язками віднайти причину проблеми. Адміністративний апарат підприємства користуючись системою показників, які відображають планування та контролювання виконаних операцій/дій, реалізовує стратегію. Так набагато легше проаналізувати і зрозуміти, якими компетенціями повинні володіти працівники підприємства, як ці компетенції розвивати, в якому руслі, якою має бути система мотивацій працівника та на що треба зорієнтувати корпоративну культуру.

Запропоноване дослідження теоретичної бази використання показників ТОС у системі BSC на засадах адміністрування вказує на особливості, функції та завдання поданих категорій дослідження. Висновки з цього дослідження стануть поштовхом до вивчення та формування інструментів впливу обраних систем на засадах адміністративного менеджменту, виділення тих умов, за яких буде ефективним таке управління.

Отже, можна визначити основні етапи розвитку адміністрування як невід'ємної складової менеджменту:

- формування науки про управління людьми під час виробничого процесу;
- розвиток людських стосунків як передумова утворення механізмів управління;
- побудова ринково орієнтованої системи управління;
- застосування методів економіко-математичного аналізу з подальшим аналізування і перетворення результатів в управлінські рішення;
- формування системних та ситуаційних підходів;
- розвиток та удосконалення управлінських процесів за допомогою комп'ютеризованих систем.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що сьогодні день підприємствам потрібно комплексно застосовувати усі перелічені вище концепції, використовуючи їх за змогою, залежно від тенденцій зовнішнього середовища та цілей підприємства. Адміністрування варто розглядати як невід'ємну складову, як найвищу ланку управління, яка покликана створити усі необхідні умови розвитку підприємства відповідно до особливостей діяльності. З одного боку, адміністрування – це особливий вид управління, який задає ритм, від якого залежить ефективність впровадження та функціонування усіх процесів на підприємстві. З іншого – це той управлінський апарат, який через посередництво допоміжних ланок управління має адекватно оцінити ситуацію та прийняти потрібні міри для врегулювання ситуації, яка виникла.

Дослідження основних векторів адміністрування від його витоків і сьогодні допоможе розробити чіткий набір елементів і компонентів системи адміністрування, які потрібні для її ефективного функціонування.

### 1.3. Складові системи адміністрування на машинобудівних підприємствах

Підприємства, які прагнуть отримати прибуток, вимушені чітко вибудовувати, налагоджувати структуру та взаємодію усіх процесів на підприємстві (виробничих, технічних, фінансових, кадрових). Це запорука, якщо не успіху, то принаймні комфортного та гнучкого реагування на зміни, проблеми, та внутрішні чинники. Варто зазначити, що з питанням гнучкості дедалі частіше стикаються вітчизняні підприємства, для яких, це стає ключовим питанням і завданням на шляху розвитку, а формування чіткої системи, яка б управляла цим процесом – головним завданням.

Сформована система адміністрування на машинобудівних підприємствах відрізняється від такої ж самої системи в організаціях, які займаються сферою послуг. Це цілком закономірно, враховуючи кінцевий продукт, який виробляється на кожному з них. Сфера більшості послуг прийшла до нас із Заходу з уже визначеними принципами, методами та чітко відпрацьованою системою управління. Щодо промислових підприємств, то усталені прорадянські стандарти втратили свою актуальність, тому брак чіткого адміністративного впливу зводять нанівець усі намагання підприємства вийти на рівень процвітання. Сьогодні необхідно чітко визначити цілі та завдання, які ставить перед собою організація чи підприємство, ідентифікувати частку адміністративної складової у фінансових, технічних, комерційних, облікових і страхових процесах (Вергілес, 2001; Файоль, Емерсон, Тэйлор, Форд, 1992). Для того, щоб сформувати систему адміністрування на підприємстві треба з'ясувати та чітко розписати, які складові цієї системи; що потрібно для її існування та безперервного функціонування, що засвідчуватиме її наявність. Отож, розкриття сутності складових системи адміністрування допомагає сформувати систему механізмів, які регулюватимуть її діяльність для досягнення економічного та соціального ефектів.

Посилений інтерес до проблеми адміністрування не випадковий. Тепер

піднімають питання управлінської діяльності, які мають практичний характер, ті аспекти які досі були теоретичними дослідженнями набувають матеріалізованості і все частіше застосовують на практиці. Прикладом цього може слугувати велика кількість консалтингових та аудиторських фірм, які допомагають скласти і завести злагоджений механізм управління на підприємствах, які цього потребують.

Досить ґрунтовно питаннями адміністративного управління за останні роки займалися такі вітчизняні науковці: А.В Ким (2010), О.В. Русецька (2010), О.О. Ромахова (2011a; 2011b), Н.В. Сеніна (2013), Р.Г. Харьковський (2013), О.Н. Костенко, А.Н. Фомичев (2005), О.С. Шаріпова (2011a; 2011b), О.Р Шарко (2014) та ін., вивчали напрями змін адміністративного управління, інструменти адміністрування, ресурси діяльності адміністраторів, характеризуючи управління із врахуванням чинників, що на нього впливають. Науковці піднімали проблеми функціонування адміністративного управління як системи, пропонували методи зниження ризиків, які пов'язані з персоналом намагалися визначити критерії ефективності управління.

Як бачимо, підприємства розвиваються, аналізуючи минулий досвід та застосовуючи сучасні практики, вивчаючи знання конкурентів, запозичуючи світову практику. Отже, адміністративне управління займає важливе місце у розвитку підприємства, оскільки приймає визначальні для нього рішення.

Дослідники системи адміністрування (Ромахова, 2011a; Ромахова, 2011b Шарко, Надьон, 2014) все більше приділяють увагу формуванню системи та її удосконаленню на підставі методів управління, розглядають окремі елементи, які є ключовими у формуванні такої системи, намагаються дати оцінку ефективності рішень опрацювавши відібрані показники. Саме ці дослідження допомагають нам чітко виокремити складових, які є обов'язковими у системі адміністративного управління.

Виділення усіх характеристик (елементів, складових, чинників), які утворюють систему адміністративного управління та налагодження взаємозв'язків між ними, що підтвердить їхню системність у сформованій

структурі.

Мета нашого дослідження – подати те, що становить систему адміністративного управління на підприємстві будь-якої спеціалізації, то для початку варто нагадати визначення адміністративного управління та системи.

Адміністративне управління регулює відносини в середині організації (між рівнями управління, підрозділами, колективом) та ззовні (між акціонерами, споживачами, постачальниками), забезпечуючи ефективну діяльність підприємства, регулювання й укладання зовнішніх відносин. Це система, в якій домінує використання кількісних критеріїв та індикаторів у процесі прийняття управлінських рішень. Підконтрольним у адмініструванні є людський чинник, а впливають на нього за допомогою різних методів (Сущность и значение методов управления, с. 86-91).

Отже, постає питання: що ж належить до системи адміністративного управління? Оскільки система - це сукупність компонентів, які взаємопов'язані між собою, і виступають як самостійні одиниці, і функціонують із зовнішнім середовищем як одне ціле. До таких компонентів, з яких складається система адміністративного управління на підприємстві, варто зачислити: суб'єкт, об'єкт, предмет, чинники, функції, цілі, завдання, рівні, елементи, методи, ресурси, критерії адміністративних одиниць, параметри та інструменти. Тепер детально розглянемо кожен із них.

Кожна система, як і кожен управлінський процес не обходиться без суб'єкта і об'єкта. Суб'єктом є управлінці вищого рівня, локальні адміністратори (адміністратори нижчих рівнів), системні адміністратори (ті, що відповідають за програмне, інформаційне забезпечення, комп'ютерну комплектацію). Об'єкт системи адміністрування (на що спрямована діяльність) – досяжні цілі стосовно когось чи чогось, які мають бути досягнутими у визначені терміни. Це можуть бути цілі щодо певних працівників, їхньої роботи, стосовно окремих процесів на підприємстві і до самого підприємства, та, безумовно, працівники, на яких спрямовані вище зазначенні цілі, а також

«стейкхолдери», розрив інтересів між ними, підприємство в цілому.

Поняття «стейкхолдери» в науковій літературі має декілька значень. Походить від англ. *stakeholder*, що означає зацікавлена сторона у діючому процесі. Це особа або група осіб, чи навіть, організація, які задіяні у певному виді діяльності (Словник іншомовних слів), мають частку, права, вимоги чи інтерес до певної системи, в якій вони перебувають і взаємодіють, щоб задовольнити власні потреби у діючому процесі. Такі суб'єкти стають частиною системи джерелом вимог до тієї ж системи (Кто такие стейкхолдеры?, 2015).

Предметом в адміністративному управлінні є закономірності, які впливають на об'єкт. Дуже часто в адмініструванні предмет управління має суб'єктивний характер, бо залежить від ступеня розвитку об'єкта. Прикладом може слугувати управління ризиками в системі адміністрування, кількісні і якісні показники, що характеризують особу, взаємодія між об'єктами управління, а також організаційно-правові, технологічні, психологічні аспекти та їхнє рішення, компоненти й індикатори «розриву інтересів стейкхолдерів».

Фактором рушійної сили адміністративної системи є людський ресурс, без якого не можна уявити існування управлінського процесу, також - зовнішні та внутрішні події, інформаційний фактор, зовнішнє середовище (конкуренти, ринкові відносини, постачальники, політичні, соціальні, економічні, релігійні, культурні рішення, розвиток НТП, споживчі інтереси, міжнародно-економічне середовище), та внутрішнє середовище (розвиток технологій, кадрове забезпечення, поставлені цілі, прийняті попередні рішення).

До головних функцій адміністративного процесу належить: прогнозування, планування, організування, розпорядження та контролювання.

Кожна з окремих функцій чи процесів на підприємстві є за ціль отримання прибутку та розвиток підприємства. Адміністрування працює на цю саму ціль за допомогою прийняття ефективних рішень, підвищення вартості підприємства завдяки кадровому потенціалу, управління ризиками, які пов'язані з працівниками, правильна оцінка первинної та вторинної інформації

у побудові та прийнятті рішень, що у подальшому вплинуть на наступні процеси і розвиток самого підприємства.

Основне завдання системи адміністрування – координувати дії підлеглих, а також вирішувати питання: «що робити?», «як?» і «коли?», а для перевірки виконаних робіт – організувати та збирати звітності. Все це відбувається у поточний період часу, питання вирішуються на місці швидко й організовано, незалежно від рівня адміністративного управління.

У системі адміністрування існують три рівні управління: найвищий, середній, найнижчий. До найвищого зачисляють адміністраторів, якими є директор чи рада директорів, виконавчий і генеральний директор (топ-менеджери). Середній рівень – це функціональні керівники і найнижчий – керівники, які відповідальні за окремий вид операційної діяльності (Сущность и значение методов управления, 2016).

Зауважимо, що не усі керівники структури управління підприємством належать до складу адміністрації. Керівники верхнього та частково середнього рівнів входять до складу адміністративного апарату і разом до складу менеджерів (оскільки адміністратори менеджерами бути можуть, а навпаки – ні, або не завжди). Також до адміністративного складу належать усі спеціалісти та виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня. Не є адміністраторами ряд лінійних та функціональних керівників середнього рівня та майже усі керівники виробничого й управлінського підрозділів найнижчого рівня (Шаріпова, 2011a; 2011b).

Елементами досліджуваної нами системи є адміністратори різних рівнів (адміністративний апарат), працівники підприємства, ланцюжок прийнятих рішень, середовище управління, повноваження, що описують права й обов'язки управлінців будь-якого рівня, а також санкції за їхнє недотримання. Схематично передачу повноважень і розпоряджень, зображено на рис.1.6.

Ефективне управління супроводжується вміло підібраними інструментами.



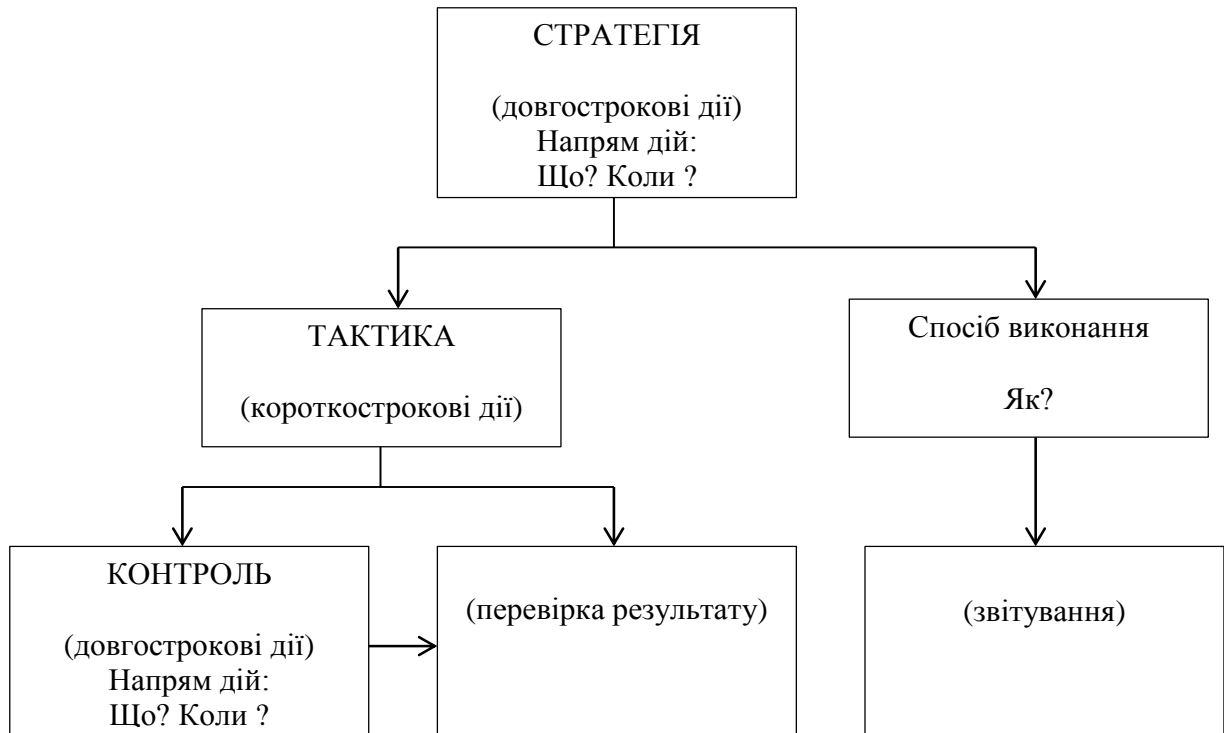


Рис.1.6 – Розподіл адміністративних розпоряджень і повноважень

Примітка: сформовано автором на підставі опрацьованих джерел (Ромахова, 2011а; Ромахова, 2011b)

Серед них варто виділити такі: бюрократичні, організаційно-правові, технічні, ресурсні інструменти управління, моніторинг (Ромахова, 2011а). Також виділяють адаптивні інструменти, стратегічне планування, робота з клієнтами, управління знаннями, корпоративна культура, 6-сігма. Сьогодні можна виділити 1с-Бітрікс: корпоративний портал 1.2.0, що є системою управління внутрішнім інформаційним ресурсом для колективної роботи над поставленими завданнями, а також ефективною внутрішньої комунікації (Мілов, 2007). Інструментами щоб управляти персоналом – найперше є мотивація; побудова мети і її покрокове досягнення, опираючись на пройдений досвід (здійснені помилки); оцінювання результатів діяльності працівників; застосування психологічних методик впливу на персонал; субординація передачі повноважень, тощо. Генеральний директор одного з провідних офісів консалтингової компанії «Accenture» зазначив: «Знати те «як» впроваджувати,

набагато важливіше, ніж «що» впроваджувати» (Мілов, 2007).

Розглядаючи методи адміністрування, можна говорити про їхній зв'язок із інструментами. Адже метод – це спосіб, а інструмент – засіб. Загалом виділяють організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи (Фомичев, 2005). До групи організаційних методів належать чітко визначені норми та правила, організування виконання робіт. Такими методами є стандартизація виконання завдань; постановка та керування цілями; прийняття ефективних рішень; методи визначення критеріїв, які оцінюють діяльність підприємства, структурного підрозділу, відносин між працівниками, враховуючи ієрархію повноважень, і навіть саму технологію виконання управлінських обов'язків; методи оцінки діяльності працівників; управління персоналом: координування і взаємозв'язок. Групу розпорядчих методів застосовують, коли треба вирішити локальні проблеми, питання на порядку денному, питання, які стосуються зміни чи удосконалення курсу діяльності підприємства. У таких випадках видають накази, постанови, розпорядження, укази, в яких зазначають сутність прийнятого рішення та причини, які вплинули на його прийняття. Такі документи містять настанови та вимоги до виконання. До дисциплінарних методів зачисляють міру покарань за невиконання обов'язків, та міру винагород – за заслуги. Каральні методи – стягнення у вигляді штрафів, пониження на посаді, звільнення. Методи винагород – заохочення у вигляді премій, кар'єрне зростання, створення комфортних умов праці.

Ресурсом у сфері управління є насамперед, високопрофесійні кадри у галузі адміністрування, адже саме людський ресурс опрацьовує, використовує й управляє усіма іншими ресурсами. Ресурс – це те, що можна використати у своїй діяльності, а в адмініструванні – це інформація, технологія, інтернет-ресурси, стандарти управління, технічне, матеріальне, фінансове забезпечення, нормативно-правові акти, положення, повноваження та найважливіше – людина-працівник з його потенціалом і навичками. Узагальнюючи сказане, пропонуємо звести компоненти системи адміністрування у таблицю (табл 1.4).

Таблиця 1.4

## Елементи 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: укладено автором на основі опрацьованих джерел

Як і кожна система адміністрування має свою структуру. Виділяють централізовану, децентралізовану, ієрархічну (бюрократичну) й адаптивну структури управління (Міненко, М.А., 2012, с. 4).

Говорячи про систему адміністрування, вважали, що основним суб'єктом управління у цьому процесі є людина (адміністратор) (рис.1.7).

Критерії, за якими оцінюються кількісні й якісні характеристики адміністратора, допоможуть нам при вдосконаленні системи адміністрування. До кількісних параметрів належить: кількість адміністраторів, їхній вік, стать, досвід роботи взагалі і у вузькій спеціалізації. Загалом кількісні показники визначають скільки прийнято рішень.

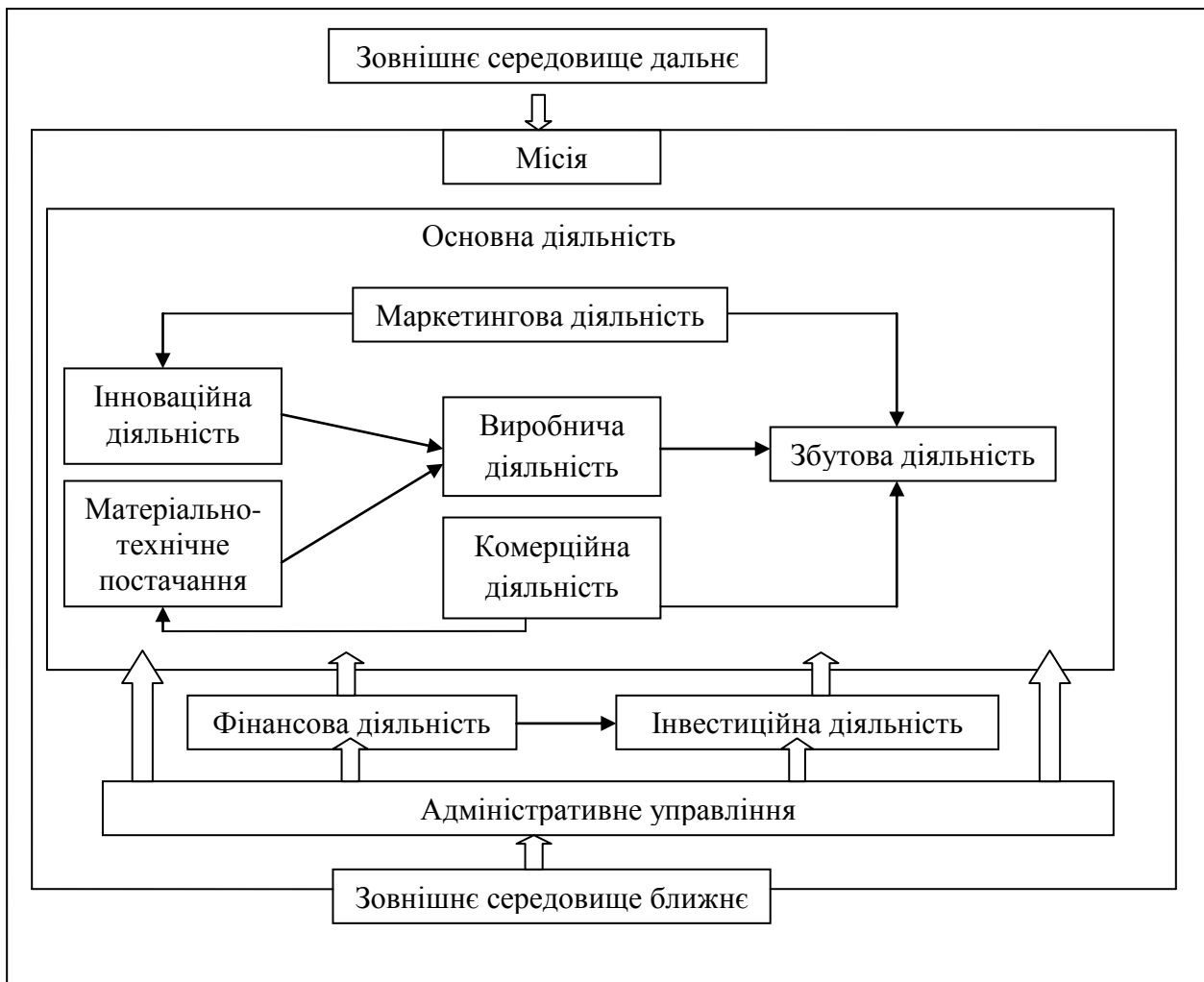


Рис. 1.7. Система адміністрування на підприємстві й основні компоненти, що її формують

Примітка: удосконалено автором

До якісних показників відносять: ділові характеристики, особисті якості, професійні навички, завдяки ним визначається те, як кількісні рішення якісно вплинули на процес управління. Якщо об'єктом дослідження є підприємство в цілому, то предметом можна вважати рівні розвитку підприємства. Як зазначили В.Ю. Самуляк, Р.В., Фещур, О.Г. Мельник, О.Є. Кузьмін «рівень розвитку підприємства» – це місце суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі; ефективність діяльності підприємства, враховуючи ресурсний, фінансовий та споживчий потенціали (Костенко, 2012).

Щодо сутності адміністративно-розпорядчих функцій та повноважень у системі адміністрування підприємством, то для початку слід виділити поняття «повноваження», яке означає право на виконання покладених обов'язків, функцій та завдань під час прийняття управлінських рішень з метою досягнення поставлених завдань. Розпорядчі функції входять у систему організаційних і найперше пов'язані із управлінням людськими ресурсами, а адміністративні функції мають на меті управління майном підприємства за допомогою цих розпоряджень, тобто укладання договору між підприємством та окремим працівником, де зазначаються перелік прав та обов'язків обох сторін.

Підсумовуючи, можна говорити про специфічність системи адміністрування, яка поєднує риси менеджменту, водночас є окремою управлінською одиницею на підприємстві, входить до системи управління підприємством і сама є системою. Перелічені та розглянуті компоненти досліджуваної нами системи розкривають її сутність, а подальше подання необхідних елементів системи адміністрування у вигляді індикаторів управлінського процесу дасть змогу розвинути ідею удосконалення адміністративного управління як одного із важливих процесів на підприємстві, сформуванню низку критеріїв, які є визначальні у процесі управління. На підставі отриманих результатів можна буде скласти кількісну характеристику системи адміністрування.

## Висновки до розділу 1

1. Розкрито основні відмінності між поняттями менеджмент та адміністрування, розглянуто сутність понять адміністрування, управління, розвиток, система адміністрування. Подано співвідношення адміністрування і менеджменту у виконанні управлінських обов'язків на відповідних рівнях. Уточнено сутність понять «адміністрування» та «менеджмент» з позиції розмежування цих двох термінів за функціональними характеристиками. Розроблено схему управлінського процесу на підприємстві з урахування зазначених одиниць управління. Наведено функціонально-організаційні особливості процесу адміністрування діяльності підприємств.

2. На підставі проведеного аналізу літературних джерел та отриманих напрацювань, вдалось удосконалити термін адміністрування, що є, на нашу думку, інтенсивним, щоденним процесом, самостійним видом діяльності в структурі менеджменту, здатним динамічно змінюватися в часі під впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ. Адміністративний менеджмент використовує адміністративно-розпорядчі форми управління. Тож, адміністрування є безперервним процесом, оперативним втручанням в усі сфери діяльності підприємства на усіх його рівнях. З цього можемо зробити висновок, що адміністрування є формою управління, яка використовує відомі менеджменту технології та функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання для забезпечення належної роботи управлінської ланки. Особливості адміністративного менеджменту полягають у: домінуванні кількісних індикаторів в управлінні; чіткості процедур і політики цього виду діяльності; основним ресурсом виступає робоча сила (працівники).

3. Отож, адміністрування – це розроблення ефективних і типових для підприємства заходів, які покликані забезпечити якісну роботу персоналу, а також розроблення стратегічних рішень на основі аналізування та прогнозування зовнішнього середовища, затвердження звіту про отримані

результати з відповідними поправками. Адміністрування є необхідною складовою фінансового менеджменту, менеджменту персоналу і будь-якого іншого виду менеджерської діяльності.

4. Враховуючи запропоновані тлумачення, можемо стверджувати, що за своєю сутністю адміністративний менеджмент – це система правил, які покликані регулювати діяльність підприємства, його права, обов'язки та нормативи елементів системи менеджменту. Зокрема, це стосується дотримання нормативів роботи персоналу, управління якістю, витратами, складанням, збутом та інше, недотримання яких, призводить до адміністративних покарань, шляхом застосування санкцій до порушників, впорядкування проблемної ситуації та забезпечення прискіпливого контролю за її дотриманням.

5. Розвиток суспільно-економічних відносин зумовив потребу пошуку нових методів управління щоб виконати поставлені цілі та завдання у будь-якій сфері діяльності. Особливої необхідності та важливості це питання набуло у ринковій економіці. Тоді і виникла така категорія управління як «адміністрування». Автор дослідив особливості впровадження та розвитку адміністрування, опрацювавши відомі школи та концепції.

6. Враховуючи думку багатьох дослідників, аналізуючи різноманітні школи, концепції та сформовані системи в галузі управління підприємством, можемо стверджувати, що система адміністрування – це широке поняття, яке виходить далеко за межі підприємства, адже, щоб досягти позитивного ефекту від своєї діяльності, треба враховувати, окрім поставлених внутрішніх цілей, зовнішні впливи на підприємство, не врахувавши які досягти такого позитивного ефекту не можливо. Щоб збагатити й утримати лідерські позиції підприємству потрібно вчасно впроваджувати постійні зміни, розвивати діяльність, що є компетенцією системи адміністрування. Ґрунтуючись на основоположних школах і концепціях, послідовники з різних країн розробляли нові концепції, надаючи управлінню важливого значення, враховуючи світові тенденції розвитку.

7. Методи, засоби, підходи та принципи управління підприємством завжди цікавили дослідників, адже адміністративне управління – це процес формування стратегії підприємства, розвитку та вдосконалення стратегій на підприємстві. Виділивши базові показники теорії ТОС на операційному рівні, можна використати їх для поліпшення внутрішніх бізнес-процесів у системі BSC. Головним завданням є вирішити питання – які процеси мають бути ефективними, щоб інтереси клієнтів та акціонерів були задоволені: треба винаходити щось нове і водночас економити. Зважаючи на показники BSC, які визначають рівень досягнутих можливостей можна спроектувати у фінансове русло показники прохідної здатності системи ТОС, операційні витрати й інвестиційну діяльність, для представлення компанії акціонерам та інвесторам із середини. Типові цілі такого процесу – збільшення рентабельності продукції.

8. Враховуючи, що система – це сукупність компонентів, які взаємопов'язані між собою і виступають як самостійні одиниці, функціонують із зовнішнім середовищем як одне ціле. До таких компонентів, з яких складається система адміністративного управління на підприємстві, варто зачислити: суб'єкт, об'єкт, предмет, чинники, функції, цілі, завдання, рівні, елементи, методи, ресурси, критерії адміністративних одиниць, параметри й інструменти.

Результати дослідження за розділом 1 відображені у наступних публікаціях:( Вішка, І.С., 2012; Вішка, І.С., 2013; Смірнова, І.С., 2012а; Смірнова, І.С., 2012b; Смірнова, І.С., 2012c; Смірнова, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2012.).



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Комплексна характеристика існуючих технологій адміністрування та управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Стратегічний розвиток – це динамічний процес, тому його поняття потребує постійного дослідження й удосконалення. Тепер працівник стає важелем ефективного виробництва. Ринкові умови, які склались, ставлять акцент на людині та її професійних якостях, що є ключем конкурентоспроможності. Адже управління персоналом – це системний процес, кінцева мета якого – динамічний розвиток та ефективність виробництва. Ми виділяємо ключовим індикатором такого індивідуалізму вважаємо визначення рівня розвитку підприємницької структури.

Для удосконалення та розвитку управлінської системи на підприємстві треба дослідити існуючі процеси, визначити рівень стандартизації та проаналізувати ефективність прийнятих рішень, оцінити стратегію поведінки та розвитку. На підставі цього робити корективи та застосовувати важелі, які, на думку керівництва, можуть вплинути на процес.

Питання управління та розвитку персоналу активно вивчають у світовій практиці. Першими дослідниками розвитку людського потенціалу на підприємстві були: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо. Саме їхні ідеї сприяли подальшому розвитку управління кадрами, дали поштовх ґрунтовнішим дослідженням і сконцентрували увагу на людських ресурсах, як на новому напрямі конкурентоспроможності.

Досліджуючи різні аспекти розвитку персоналу, опираючись на досвід закордонних колег, вітчизняні науковці намагались вивчити досліджуване

питання та використати ті особливі чинники, які сприятимуть розвитку персоналу в Україні (зважаючи на менталітет, традиції, психологію та інші чинники). Дослідники цієї проблеми: Погорелова Т.О., Ігнатєва Ю.І. (2013), Ващенко Н.В. (2012), Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. (2013), Тимченко С.О. (2014), Пилат І.М. (2010). У працях автори намагались дослідити один із аспектів своїх досліджень, пояснити ту чи іншу поведінку людини залежно від ситуації. Ми ж намагатимемось комплексно підійти до цієї проблеми, застосувати усі напрацювання як комплексний механізм розвитку окремої підприємницької структури, яка визначає актуальність нашого дослідження. Постановка завдання полягає у пошуку основних стратегічних моделей поведінки суб'єктів підприємництва. Завдання адміністративної системи – вирішити питання, які пов'язані з управлінням персоналом за допомогою відповідної стратегії. Мета дослідження – застосувати оптимальну стратегію розвитку персоналу, враховуючи рівень розвитку підприємства та дослідження впливу такої стратегії на поведінкову реакцію стейкхолдерів.

Ринкові відносини стимулюють нарощувати активи, створювати нові робочі місця, удосконалювати та доводити до міжнародних стандартів виробництво продукції. Наше дослідження ґрунтується на розгляді регіону Львівщини з його машинобудівними суб'єктами промисловості. Всі вони, перебували у державній власності, сьогодні не мають достатнього фінансування, тому багато основних засобів розпродано, а виготовлення продукції для потреб власного ринку дуже бюджетне. У січні – червні 2014 року у цій сфері промисловості освоєно 90,1 млн грн. капітальних інвестицій (8,1% від загального обсягу інвестицій у промисловість), що стосовно січня – червня 2013 року майже на третину більше. На 1 липня 2015 року у машинобудування залучено 106,5 млн дол. іноземного капіталу, що становило майже шосту частину від загальнопромислового обсягу (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 рр. Головне управління статистики у Львівській області). Львівщину представлено продукцією у вигляді виробництва комп'ютерів,

електронної й оптичної продукції, виробництва електричного устаткування, машин і устаткування, не зачислених до інших угруповань, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів. Опираючись на праці Ващенко Н.В., ключовою ознакою в нашому дослідженні є «трудоий потенціал», який прямо залежить від – «рівня розвитку підприємства» (Ващенко, 2012). Саме тут перехрещуватимуться інтереси стейкхолдерів. Стейкхолдери – це суб'єкти господарської діяльності, що зацікавлені та задіяні у виробничому процесі, які впливають на систему і на яких впливає система (таке узагальнене тлумачення запропонував Бредлі Гугінс, директор Бостонського коледжу корпоративного громадянства) (Кто такие стейкхолдеры? 2015. U.S. Civilian Research and Development Foundation). На рівні підприємство-працівник вони є групою базового рівня взаємного впливу. Така група здатна прямо та легітимно впливати на бізнес-процеси. Враховуючи, що працівник є невід'ємною частиною підприємства, залежить від нього та частково може впливати на його діяльність, означає, що відносини між керівництвом і персоналом різних рівнів – зіткнення інтересів зацікавлених осіб, тобто «внутрішніх стейкхолдерів». Нижче наведено розвиток машинобудівних підприємств у світі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Дослідження розвитку машинобудівних підприємств в Україні та світі:  
кадровий аспект станом на 2016 р.

№ п/п	Досліджувані параметри	Країна дослідження			
		США	Західна Європа	Японія	Україна
1	2	3	4	5	6
1	Частка працівників у галузі машинобудування в промисловості країни за кількістю виготовленої	40% усіх працюючих у промисловому виробництві (447600 роб. місць)	У середньому 547700 прац. зайнято у машинобудуванні (43,6 % усіх працюючих у пром. вироб-тві)	24,5% зайнятих у промисловості (15400 тис ос.)	23,5% (571 тис. осіб)
2	Частка машинобудування в промисловості країни за кількістю виготовленої	40%	39%	42%	15%

## Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6
3	Середній вік працівників	45,9	20,1% до 30 років; 24,3% репрезентативного віку; 25,1% за віком понад 50 років	Середній вік працівників 48р (або дуже молоді, або передпенсійного та пенсійного віку)	У середньому 47-50 років
4	Підвищення кваліфікації	1 раз на 3-5 років	1 раз на 3-5 років	1 раз на 3-5 років	1 раз на 5 років
5	Соціальна підтримка	Діють профспілки (вирішення проблеми на рівні підприємств-працівник)	Коллективна відповідальність за соціальний інцидент, але під контролем держави	Формується на ідеології; пов'язується статус окремої людини і суспільства в цілому.	На стадії формування; потребує гарантування основного мінімуму потреб з боку підприємств і контроль за виконанням з боку держави
6	Рівень заробітної плати	5204дол/міс.	4 118 дол/міс.	5833,7 дол/міс.	3256,6 грн./міс. (95,6% від загально-промислового рівня)
7	Програма управління кадрами	Високо розвинута: програми мотивацій; заохочення до підвищення кваліфікації; до інноваційної діяльності за «правилом 15%»	Розвинута	Високо розвинута	Не достатньо розвинута (часто немає)
8	Відповідний рівень розвитку підприємств	Ринковий рівень розвитку	ринковий та частково середньо-ринковий рівні розвитку	ринковий рівень розвитку	переважно нижче середньо ринкового та середньо-ринкового рівня розвитку

Примітка: узагальнено та сформовано на підставі джерел (Employment characteristics, 2015; Encyclopedia of Business, 2016; Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2016; Bibby, 2005; Statistical Handbook of Japan, 2014; Машиностроение Украины: текущие тенденции, 2015)

За основу взято рівень управління кадрами та основні параметри, які його формують. У промислово розвинутих країнах частка машинобудування становить від 30% до 50%, тоді як в Україні цей показник сягає лише 15%. Рівень заробітної плати залежить від стажу роботи працівника за трирівневою системою, чим більший стаж, тим вона вища (найбільш характерно для країн Західної Європи). Ми розглянули поведінку стратегії підприємницьких структур на підставі матриці спостережень і запропонували працівників на підприємствах розподілити за віком, зобразити три рівні розвитку суб'єктів господарювання. Суть та тлумачення запропонованих стратегій у табл.2.2.

Таблиця 2.2

## Тлумачення суті основних стратегій впроваджуваних підприємством

Назва стратегії	Сутність впроваджуваної стратегії
Розвиток	Комплексний, цілеспрямований процес, який впроваджує підприємство у навчання, підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації, можливому кар'єрному зростанню щоб забезпечити економічну стабільність та розвиток підприємства
Підтримання	Створення необхідних умов для залучення працівників особливо важливих для підприємства спеціальностей, стимулювання їхньої активної діяльності (така підтримка також супроводжується матеріальним заохоченням у вигляді пільг, дотацій, спеціально сформованого соціального пакета, премій, надбавок)
Оптимізація	Процес вибору найкращого варіанта поведінки підприємства стосовно своїх працівників із можливих (суть і завдання полягають у збереженні робочого місця)
Скорочення	Звільнення певної кількості працівників, штату через зміни, які відбуваються на підприємстві, в організації виробничих процесів чи праці, у зв'язку з його ліквідацією, банкрутством, реорганізацією чи перепрофілюванням (процес припиненням трудових відносин регулює Кодекс законів про працю України)

Примітка: узагальнено автором на підставі опрацьованих джерел (Пилат, 2010; Ващенко, 2012; Збрицька, Савченко, Татаревська, 2013; Погорелова, Ігнат'єва, 2013; Тимченко, 2014)

Якщо визначати рівень розвитку підприємства, то він характеризується такими чинниками: конкурентоспроможністю, інвестиційною привабливістю, також ресурсним забезпеченням, вигідним географічним положенням, технологіями, застосовуваними в управлінні та виробництві.

Для аналізу поведінки підприємства за різних умов розвитку і різного вікового складу пропонуємо побудувати диференційовані стратегії поведінки за допомогою матриці (рис. 2.1).

Подані стратегії поведінки підприємства передбачають часткові критерії оптимізації, які характеризують окремі сторони ліній поведінки підприємства, зокрема, витрати праці, вік працівників, заробітна плата, стаж та ін.

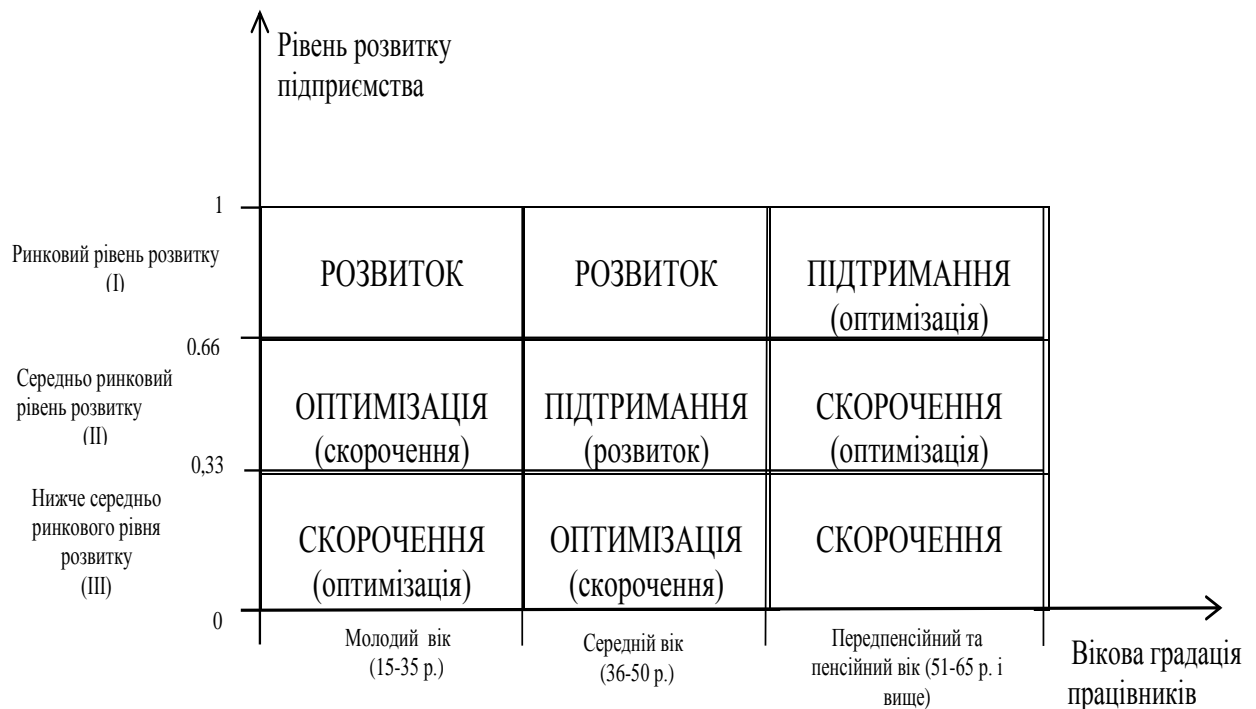


Рис. 2.1. Матриця стратегій поведінки на основі рівнів розвитку підприємства та вікової градації працівників

Примітка: розроблено дисертантом

Запропонована шкала для матриці стратегій поведінки на рис. 2.1 умовно зображає рівень розвитку підприємства (від «0» до «1»). Внутрішні чинники, які відображають розвиток, є такі: фінансове становище підприємства, внутрішньогосподарські процеси, розвиток людського капіталу, діяльність підприємства, пов'язана з розвитком маркетингу й оборотності його капіталу.

Збільшення інтенсивності розвитку підприємства свідчить про підвищення рівня кадрового забезпечення. За нашими дослідженнями, за довгострокової стратегії на кадрову політику певним чином впливають такі показники (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

## Показники, які впливають на ефективну діяльність підприємства

Показники	Вплив показника
Рівень заробітної плати	Впливають на зацікавленість працівників (позитивно впливають на результати роботи підприємства)
Премії, надбавки	
Підвищення кваліфікації (навичок)	
Кар'єрне зростання	
Соціальний пакет послуг	
Кількість працівників	Впливають на стратегію підприємства
Витрати на навчання (на 1 працівника)	
Рівень освіти працівника (неповна (базова)/вища)	
Розмір премій, надбавок, дотацій, соціального пакета	

Примітка: сформовано автором у процесі досліджень

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

обмін досвідом та інші заходи, де вікова градація працівників не становить для підприємства проблеми.

Заходи щодо підтримання стратегії «Розвиток» працівників такі:

- внутрішньофірмові навчання (тренінги, кейси, ділові ігри – для розвитку умінь приймати швидкі рішення, навчити формувати ідеї). Такого типу заняття стосуються конкретних відділів (конструкторських, проектних, логістичних, маркетингових), праця яких пов'язана з креативним мисленням;
- неперервна професійна підготовка, курси, навчальні програми;
- інтерактивний обмін досвідом (наприклад, між лінійними керівниками та фахівцями ВНЗ, між партнерами по бізнесу з широкою географією);
- підвищення кваліфікації інженерів-технологів, керівників і інших працівників усіх вікових категорій.

Для високорозвинених підприємств важливим є розвиток працівника, забезпечення йому кар'єрного зростання (ранжування працівників як доказ його цінності для підприємства за конкретні вміння, знання, відповідальність і вірність); створення резервів працівників (на біржі, у бізнес-школах, у бізнес-інкубаторах) (рис. 2.2).

Також використання потенціалу працівників передпенсійного віку на користь підприємства як додатковий ресурс; як вчителі (наставники) для молодих; як ті, що передають досвід, навчають, проводять практичні заняття. За допомогою матриці побудуємо відповідні моделі поведінки стейкхолдерів. Статус підприємства формує міцні конкурентоспроможні позиції.

Всі ці заходи проводить підприємство як стратегічний розвиток, зокрема високий рівень управління та розвитку персоналу є хорошими мотиваціями до праці і навчання усіх працівників різного віку.

Коли моделі розвитку працівників не діють і вкладання коштів у працівника не приносить самовіддачі, психологи це пояснюють тим, що людина зазвичай керується емоціями, а не логікою.



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

\* не враховано поділ працівників за статевою приналежністю

Рис. 2.2. Матриця моделей поведінки підприємства стосовно своїх працівників на основі стратегій

Примітка: розроблено дисертантом

Це означає, що варто проводити заохочення до праці, аналізувати й оцінювати кожного працівника, моніторячи його діяльність, аналізуючи психологію поведінки, сумлінність виконання завдань, оцінити його реакцію на нових працівників, на поставлені завдання, реакцію на підвищення «службовою драбиною», на премії тощо та робити висновки щодо корисності працівника для підприємства.

Середній рівень розвитку підприємства характеризується середніми темпами розвитку і, відповідно, середніми обсягами виробництва (враховуючи економіку й організацію виробничої діяльності) стосовно ринкового рівня. На цьому рівні підприємство керується стратегією «Підтримання».

Стратегія «Підтримання», згідно з якою молоді кадри залучають виважено, після перевірок і співбесід щодо навичок роботи у сфері працевлаштування. Для підприємства навчати персонал дорого, тому легше взяти провідних фахівців з університетів чи бізнес-шкіл (дещо трохи завищити їм заробітну плату). Працівники середнього віку зі стажем роботи (з відповідними навичками та кваліфікацією) цінуються вище і частіше наймаються на роботу. Досвідчених працівників передпенсійного та пенсійного віку керівництво намагається підтримувати, щоб вони передавали досвід молодим.

За даними статистики у Львівській області кількість штатних працівників у першій половині 2016 року зменшилась на 4 тис. осіб (2,1%) протягом останніх шести років (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області). Це негативний бік кадрового управління. Частка працівників-пенсіонерів становить у середньому 17,1% у машинобудуванні. Частка працівників-пенсіонерів становить також майже третину від загальної кількості працівників, їхня кількість переважає саме за віком (рис. 2.3).

Підприємства другого рівня розвитку мають середній показник найму на роботу молодих кадрів (після ВНЗ).

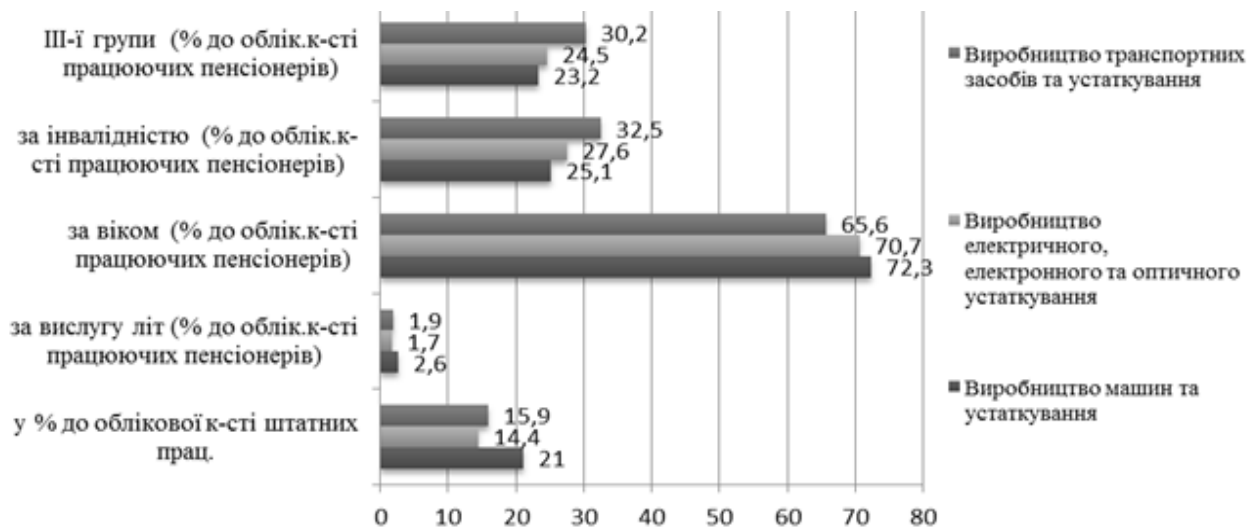


Рис. 2.3. Кількість працюючих пенсіонерів за видами пенсій на 31.03.2016р. у машинобудівній промисловості

Примітка: джерело (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області, с. 39 – 52)

Така тенденція пояснюється потребою навчати їх того виду діяльності, на який його обирають; недостатньою кваліфікацією; тим, що немає документів з ВНЗ про фахову підготовку випускника; браком робочих місць.

Щодо ситуації на досліджуваних окремих машинобудівних підприємств, то найвищу плинність кадрів спостерігали на «Дрогобицькому машинобудівному заводі», майже 50%. На половину зменшилась у «Термоприлад» (0,19) та «Львівського інструментального заводу» (0,15). Працівники не активно працевлаштовуються, мотивуючи: незадовільною заробітною платою, умовами праці, не відрегульованою трудовою дисципліною (санітарні, етичні, технологічні норми, не бажання розвиватись, поганий мікроклімат між працівниками, коли старі з молодими не приходять до спільної згоди, несумлінне виконання своїх обов'язків, невиконання завдань тощо) чи сімейно-побутовими причинами. Очолюють плинність кадрів, загалом у промисловості машинобудування, здебільшого молоді люди (віком від 15 до 35 років) через постійні пошуки та зміни сфери діяльності (рис.2.4). Працівники

середнього віку, коли підприємство застосовує до них стратегію підтримання, готові задовольнятися кар'єрним зростанням у межах однієї площини.

Опрацювавши дані держстатистики, ми побудували графік руху робочої сили, де чітко простежується висока плинність кадрів: частка вибулих працівників перевищує прийнятих на роботу, що негативно відображається на веденні підприємницької діяльності.

Однією з умов розвитку персоналу є підвищення його кваліфікації – це спланована, осмислена система безперервного навчання працівників для розвитку виробничих процесів, створення конкурентоспроможної продукції. Західні підприємства роблять такі заходи раз у 3-5 років, тоді як вітчизняні – раз на 5 років. Поодинокі працівники проходять такі навчання за межами підприємства, проте переважна більшість поліпшує свої навички на місцях.

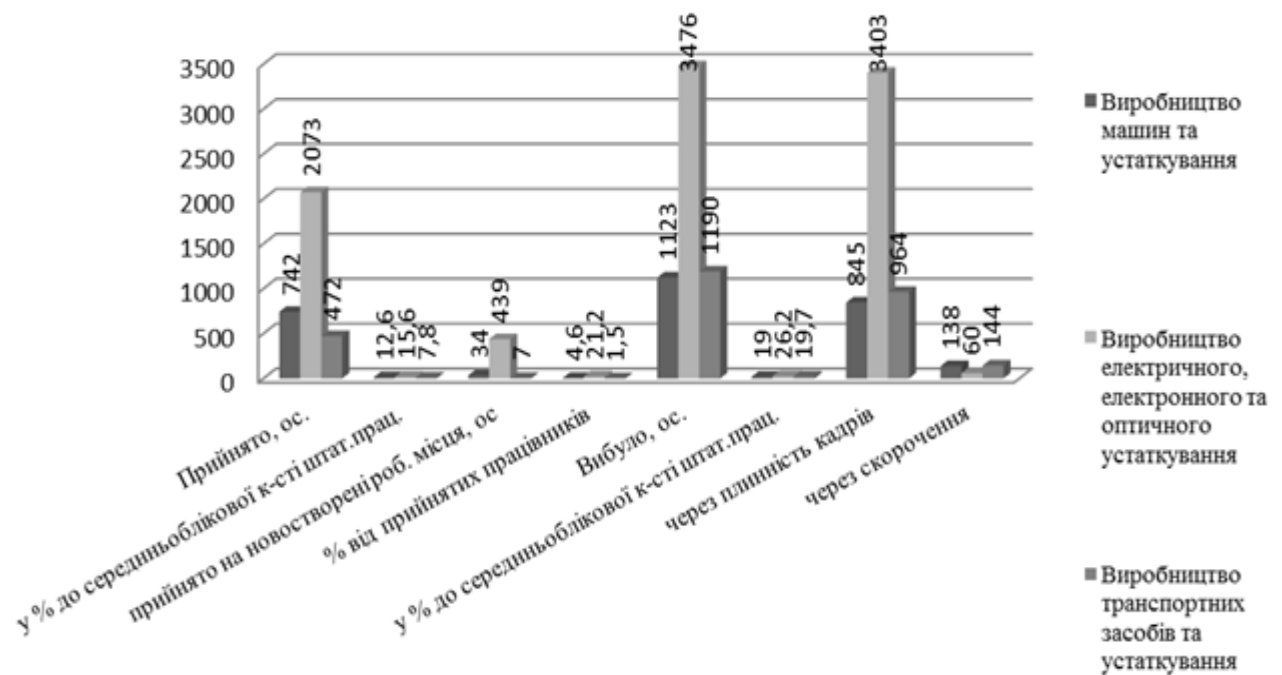


Рис. 2.4 Рух робочої сили у першій половині 2016 року у машинобудівній промисловості

Примітка: розробка автора на підстані (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області, с. 46)

Сьогодні за даними «Управління статистики» у Львівській області тенденції до збільшення кількості працівників, що пройшли підвищення кваліфікації не спостерігається, хоча кількість працівників почала збільшуватися (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області).

Низький рівень розвитку підприємства. Це практично регресивний рівень розвитку, за якого підприємство функціонує на рівні виживання, а його прибуток прямує до нуля. Застосовують схеми тінізації виробництва, потужності використовують не за призначенням. Отже, скорочення персоналу є сигналом кризи та поширення деструктивних процесів.

Скорочення відбувається за усіма віковими групами, від працівників, які останніми уклали договір про працевлаштування, до пенсіонерів, інколи і тих, кому до пенсії залишається декілька років. Перебуваючи у кризовому стані, підприємство часто упускає вагомні аспекти управління кадрами. Тобто, непродумана політика кадрового скорочення через недостатню моніторингову діяльність.

Превентивний захід підприємства – застосування методу переведення персоналу на неповний робочий день, відправлення у відпустки за власний рахунок на конкретний, або невизначений термін зі збереженням робочого місця з метою економії. Заробітну плату виплачують нерегулярно, що супроводжується постійною заборгованістю перед працівниками. Враховуючи статистичні дані, середньомісячна номінальна заробітна плата у Львові за видами промислової діяльності у 2016 році становила в середньому 3159 грн., тоді як у 2013 - 2872 грн., що на 8,8% більше, ніж у 2015 році (табл. 2.4).

Незважаючи на заборгованість із виплатою заробітної плати в регіоні займає друге місце у промисловості. Можливо така ситуація частково пояснює високу плинність кадрів.

Дані зі статистики Державної служби у Львівській області свідчать про непряму залежність розміру заробітної платні від рівня освіти працівників.

Таблиця 2.4

## Середньомісячна заробітна плата за видами машинобудування у Львові

Вид машинобудування	Регіон: Львівська обл., грн.		Вся Україна, грн.	
	2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.
Виробництво машин та устаткування	2411	2945	3058	3100,5
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2266	2550	3282	3314
Виробництво транспортних засобів та устаткування	3291	3487	3274	3290

Примітка: інформацію зведено на підставі (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області, с. 49)

Порівняння заробітної плати працівників за віковими групами в оцінках служби державної статистики виявили, що «найнижча заробітна плата в більшості укрупнених професійних груп спостерігалася в крайніх вікових групах: до 20 років і в 65 років і нижче». Про що свідчать статистичні дані наведені нижче (рис. 2.5).

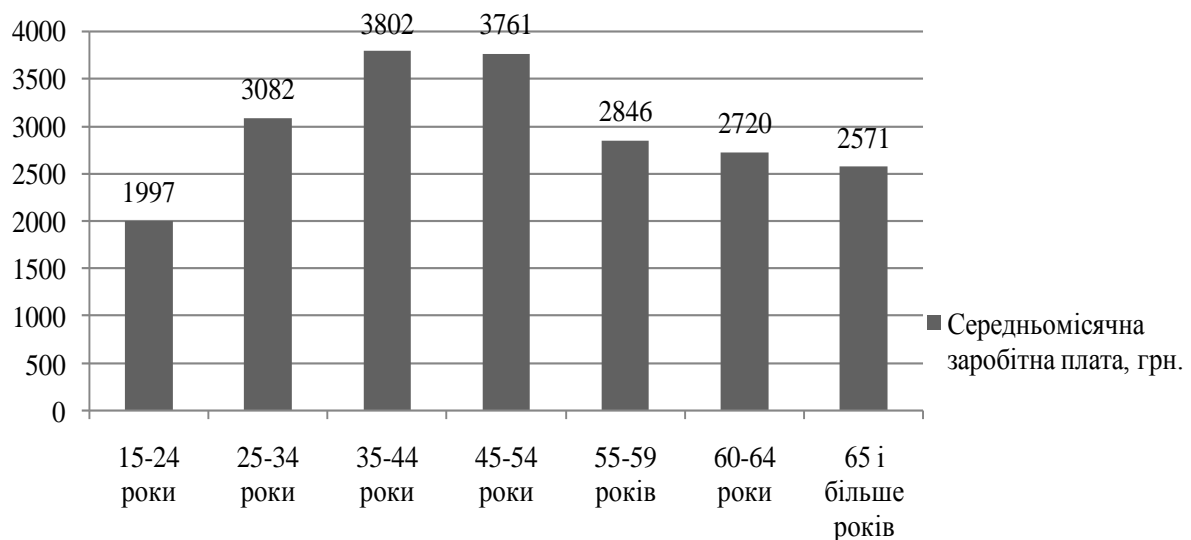


Рис. 2.5. Середньомісячна заробітна плата у машинобудівній промисловості з огляду на вікові групи, 2016 рік

Примітка: сформовано на підставі джерела (Головне управління статистики у Львівській області, 2016. Статистичний щорічник (Львівська область))

Щодо рівня освіти, то кількість працівників із базовою (неповною) вищою освітою становить у машинобудуванні 20,5% у співвідношенні до базової кількості працівників (8452 осіб) на початок 2016 року, а з вищою освітою – 24,7% (від 8452 осіб) (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області, с. 47). Розвиток персоналу практично на нульовому рівні. Працівники зі стажем мають на підприємстві індивідуальну кваліфікацію. Є невідповідність управлінського рівня технічному та технологічному. Під технічним рівнем управління розуміють забезпечення проведення операцій щоденних, рутинних для ефективної роботи підприємства.

Технологічний рівень не менш важливий і є чинником конкурентоспроможності підприємства, впливає не лише на обсяг виготовленої продукції, й на спосіб комплектування працівників, формування їхньої кількості на окремому секторі виробництва. Адже високий рівень автоматизованості виробництва сприяє витісненню людської праці та її переформатуванню.

Найбільш негативна тенденція з неповною зайнятістю, відпустками без збереження заробітної плати, переведення з економічних причин працівників на неповний робочий день стосується сфери виробництва машин та устаткування.

## 2.2. Аналізування стану управлінських заходів на машинобудівних підприємствах за допомогою окремих методів

Попри мінливість сучасного середовища, економічну кризу, питання розвитку підприємства не втрачає своєї актуальності. Застосовують найрізноманітніші механізми розвитку, важелі впливу та стратегічні ініціативи, відбувається процес постійного пристосування до змін і потреб середовища.

Аналізування рівня розвитку підприємства відповідно до існуючої системи адміністрування, оцінюючи види діяльності та групуючи показники, які створюють систему індикаторів напрямів розвитку, дало змогу розглянути чотири групи, що формують і реалізують розвиток підприємства за такими блоками: фінансовий розвиток підприємства, внутрішньогосподарські процеси, розвиток людського потенціалу, показники маркетингу й оборотності.

Фінансовий, маркетинговий, внутрішньогосподарський аналізи, оцінювання частки ринку, стан збутової діяльності, аудит персоналу – всі ці та інші часткові показники формують загальний стан розвитку суб'єкта дослідження. Для аналізування рівня розвитку підприємства, як стверджує Давиденко. Д.О., треба застосувати найефективніший метод дослідження, тобто «таксономічний аналіз», який походить від науки таксономії, яка вивчає правила благоустрою та у своїй еволюції надає «інформацію про властивості розподілу багатомірної випадкової величини» (Давиденко, 2016).

Науковці, які використовували таксономічний метод для обчислення інтегрального показника: Плюта В., який розробив цей метод, розглядає багатовимірні елементи сукупностей і розподіл їх на групи за допомогою таксономічного аналізу (Плюта, 1980); його послідовники вітчизняні дослідники-економісти: Литовченко Є.Ю., Головка В.А. перевірили його на відповідність лінійній моделі та за критерієм Фішера на імовірність помилки (Литовченко, Головка, 2012, с.104).

Егупов Ю. А. – відстоював ефективність використання методу для формування виробничої програми підприємства промислового характеру й опирався на праці В. Плюти (Егупов, 2009), Тищенко А.Н., Головка О.С. оцінювали за допомогою нього стратегічний потенціал підприємств (Литовченко, Головка, 2012, с. 86 - 92); Литвинова В.А. – конкурентоспроможність (Литвинова, 2012).

Мета дослідження – визначити рівень розвитку досліджуваних підприємств Львівщини за допомогою таксономічного методу відповідно до



рівнів: нижче середньо-ринкового, середньо-ринковий, ринковий рівні розвитку та обґрунтування доцільності використаних показників.

Проаналізовано діяльність і розвиток машинобудівних підприємств Львівщини: ПАТ «Термоприлад» (далі №1), ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» (далі №2), ВАТ «Львівський інструментальний завод» (далі №3), ПАТ «Іскра» (далі №4), ПрАТ «Львівський Локомотиворемонтний завод» (далі №5) за чотирма сферами економічної діяльності, використавши для обрахунків таксономічний метод. На підставі отриманих даних з'ясували рівні розвитку кожного з запропонованих суб'єктів діяльності.

Таксономічний метод полягає у переведенні показників господарської, фінансової, маркетингової діяльності, показників управління та розвитку людським потенціалом до безрозмірної величини, що допомагає всесторонньо охарактеризувати потенціал підприємства, оцінити його сильні та слабкі сторони, а також виявити основні стратегії розвитку.

Блок «Фінансовий розвиток підприємства» охоплює коефіцієнти, які орієнтовані на фінансовий результат та отримання прибутку, що є прерогативою власника підприємства. Блок «Внутрішньогосподарські процеси», налічує показники, які орієнтуються на довгострокову перспективу діяльності на ринку. Наступний Блок – «Розвиток людського потенціалу». Такого типу стратегічне спрямування є орієнтацією на довгостроковий результат. Підприємство зосереджене на оптимізації виробництва, на зниженні ціни на продукт; висока залежність від цілей і стратегій підприємства. І за блоком «Показники маркетингу та оборотності», який характеризує довгострокову перспективу розвитку, де для підприємства найголовнішими індикаторами є замовники, партнери та споживачі, не менш важливим є високий рівень конкуренції.

Згідно з методикою розрахунку таксономічного аналізу було використано певну послідовність операцій, перш ніж одержати коефіцієнт таксономії (Давиденко, 2014). Зазначений метод допомагає перетворити дані різної

розмірності та звести їх до спільного інтегрального показника. Послідовність проведених обчислень наведено у табл.2.5.

Тепер схарактеризуємо кожну ознаку та шукану величину. Побудова матриць, переведення їх до безрозмірних величин; поділ коефіцієнтів на стимулятори та дестимулятори за допомогою нормованих значень; побудова на підставі цього вектора-еталона  $P_0$  – прості процедури перетворення.

Таблиця 2.5.

## Послідовність обчислення рівня розвитку підприємства

№	Вид операції	Застосовувана формула / хід операції
1	2	3
1	Підготовка вхідних даних	Блок 1. Фінансовий розвиток підприємства. Показники діяльності (15 індикаторів) за 2014 – 2016 роки Блок 2. Внутрішньогосподарські процеси. Показники діяльності (6 індикаторів) за 2014 – 2016 роки Блок 3. Розвиток людського потенціалу. Показники діяльності (5 індикаторів) за 2014 – 2016 роки Блок 4. Ринковий рівень розвитку. Показники діяльності ( 7 індикаторів) за 2014 – 2016 роки
2	Формування матриці	Використання вхідних даних (показників) у матриці спостережень X
3	Визначення середнього значення показників матриці	За роками виводимо середнє значення для кожного із показників матриці $X_{j\text{сер}} = (X_{1j1} + X_{njn}) / n$ , де $X_{njn}$ - досліджуваний період; n - к-сть досліджуваних періодів
4	Стандартизація значень (перетворення матриці X у матрицю стандартизованих значень Z)	Переведення фактичних даних у безрозмірну величину за допомогою формули: $Z_{ij} = X_{ij} / X_{j\text{сер}}$ , де $Z_{ij}$ – стандартизоване значення показника ij; $X_{ij}$ – елемент матриці спостережень X; $X_{j\text{сер}}$ – середнє значення показника

## Продовження табл. 2.5

1	2	3
5	Визначення ознак за типом: стимулятори / дестимулятори	<p>Диференціацію проводять на основі нормативних значень, які характеризують окремо взятий показник (для кожного підприємства він індивідуальний)</p> <p>Стимулятори – показники, які формують позитивний вплив на підприємство. Дестимулятори – формують негативний вплив і гальмують окремо визначені процеси на підприємстві.</p> $\begin{cases} Z_{oi} = \max Z_{ij}, \text{ якщо показник } j - \text{ стимулятор;} \\ Z_{oi} = \min Z_{ij}, \text{ якщо показник } j - \text{ дестимулятор} \end{cases}$
6	Побудова вектора-еталона	По кожному показнику за певний період часу визначили чи він стимулятор чи дестимулятор для підприємства, сформували вектор-еталон: $P_o = \{X_{1j_1} + X_{2j_2} + \dots + X_{nj_n}\}$
7	Визначення відстані між початковою точкою та точкою еталоном	$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{oj})^2},$ <p>де <math>C_{io}</math> – відстань між початковою точкою та точкою еталоном;  <math>Z_{ij}</math> – стандартизоване значення <math>j</math>-го показника в <math>i</math>-й період;  <math>Z_{oj}</math> – стандартизоване значення показника у вектор-еталоні.  <math>n</math> – к-сть індикаторів, що входять у матрицю дослідження</p>
8	Розрахунок проміжних відстаней для визначення коефіцієнта таксономії	$\overline{C_o} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io},$ <p>де <math>\overline{C_o}</math> – середнє значення відстані між початковою точкою та етальною точкою;  <math>m</math> – кількість досліджуваних періодів</p>
9	Обчислення часткової відстані для визначення коефіцієнта таксономії	$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{io} - \overline{C_o})^2},$ <p>де <math>S_o</math> – проміжний розрахунок показника рівня розвитку</p>
10	Обчислення часткової відстані для встановлення коефіцієнта таксономії	$C_o = \overline{C_o} + 2S_o$ <p>де <math>C_o</math> – проміжний розрахунок показника рівня розвитку</p>
11	Обчислення числа отриманих часткових функцій	$d_i = \frac{C_{io}}{C_o},$ <p>де <math>d_i</math> – показник рівня розвитку</p>

## Закінчення табл. 2.5

1	2	3
12	Обчислення коефіцієнта таксономії за обраний проміжок часу	$K_i = 1 - d_i$ , де $K_i$ – показник таксономії $i$ -го показника окремо досліджуваного блоку підприємницької стратегії; $d_i$ – число отриманих частинних функцій

Примітка: структуровано автором на підставі опрацьованих джерел (Плюта, 1980, с. 10 – 18; Литвинова, 2012)

Обчислення, починаючи з відстані між початковою точкою та еталонною, є пояснювальними, виявляють динаміку розвитку підприємства. Відстань  $S_{i0}$  характеризує ефективність управління досліджуваним явищем, процесом, у нашому випадку блоком. Збільшення відстані від окремого спостережуваного значення до значення із вектора-еталону означає неефективне управління блоком. Значення показника таксономії  $K_i$  характеризує таку тенденцію: чим ближче значення коефіцієнта таксономії до одиниці, тим ліпший стан досліджуваного явища. Взаємозалежний вплив чинять стимулятори та дестимулятори. За високих значень стимуляторів  $K_i$  набуває високих значень, а за низьких значень стимуляторів – низьких (Плюта, 1980, с. 10 – 18; Литвинова, 2012). Ми розглянули три рівні розвитку підприємств: нижче середньоринкового, середньоринковий та ринковий рівні розвитку де, значення коефіцієнта таксономії розбито на три блоки від «0» до «1», взявши за основу окремі експертні оцінки та широко застосовувану шкалу бажаності Харрінгтона (Федулова, 2011). Введено узагальнені значення показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Значення таксономічних показників для відповідних рівнів розвитку підприємств

Значення коефіцієнта таксономії	Рівень розвитку підприємства
0,00 – 0,32	Нижче середньоринкового
0,33 – 0,65	Середньоринковий
0,66 – 1,00	Ринковий

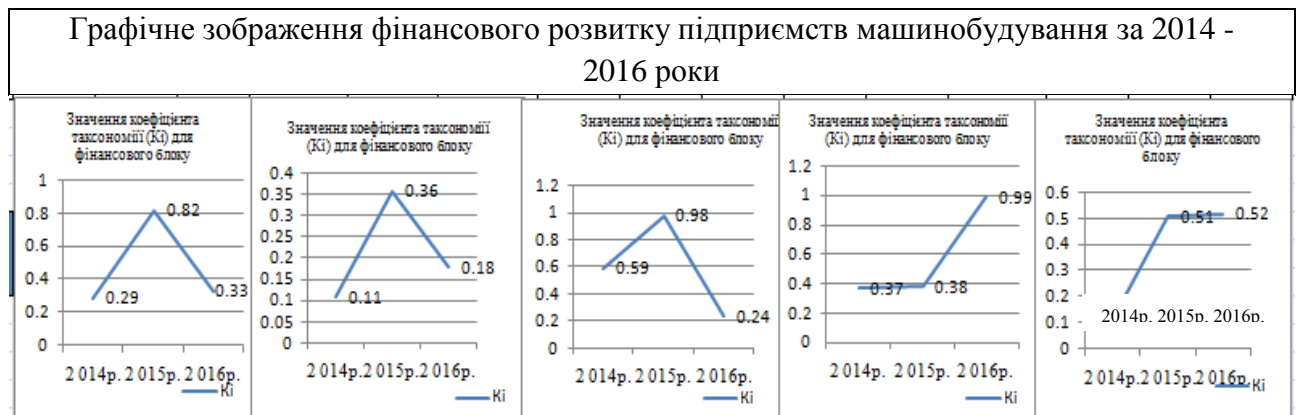
Примітка: сформовано авторами на основі досліджень, опрацьованих джерел і модифіковано (Кузьмін, Мельник, 2011; Федулова, 2011)

Нижче представлено результати обчислень (табл. 2.7 – 2.10) стану розвитку машинобудівних підприємств Львівщини.

Таблиця 2.7

Фрагмент обчислення показників фінансового розвитку підприємств машинобудування Львівщини

Показники	Підприємства п \п Нормоване значення	№1	№2	№3	№4	№5
		2 016р.	2 016р.	2 016р.	2 016р.	2 016р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменш.	-0,58	-0,712	-0,51	-0,57	-0,854
Коефіцієнт покриття	>1	0,84	1,71	5,24	0,99	1,322
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,5	0,96	0,65	0,67	0,941
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>1, збільш.	0,002	0,014	0,003	0,013	0,019
Чистий оборотний капітал	>0, збільш.	14676,4	16425,6	5033,6	-3709,6	31543,6
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	>0,5	0,18	0,56	0,9	0,216	0,6
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	8,38	0,77	0,112	3,6	0,66
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	1,1	0,55	0,47	0,09	0,196
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0, збільш.	0,16	0,42	0,81	0,02	0,24
Коефіцієнт оборотності активів	Збільш.	0,13	0,2	0,23	0,67	1,15
Коефіцієнт оборотності дебітор. заборгованості	Збільш.	0,7	0,52	1,5	2,2	3,3
Рентабельність продукції	>0, збільш.	1,2	0,21	0,03	0,05	0,02
Рентабельність активів підприємства	>0, збільш.	-0,29	-0,02	-0,06	0,006	0,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільш.	0,6	0,35	0,26	3,12	1,8
Питома вага дебітор. заборгованості в загальній сумі оборотних активів	>20%, зменш.	62,42	51,72	30,1	56,2	70,78
Показники таксономії:		№1	№2	№3	№4	№5
$\bar{C}_{10}$		9,5	6,403	2,89	0,67	1,43
C o (за три останні роки)		8,24	6,27	2,12	2,43	1,55
So (за три останні роки)		2,05	1,444	0,75	2,24	2,27
Co (за три останні роки)		12,34	9,158	3,62	6,91	6,09
di		0,77	0,7	0,8	0,1	0,23
Ki		0,23	0,3	0,2	0,9	0,77



Примітка: обчислено та сформульовано дисертантом на підставі фінансової звітності підприємств (Сміда. Бази даних емітентів України; Наказ Міністерства фінансів України Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. N 49/121 від 26.01.2001)

Коефіцієнт нормування показників (табл. 2.6) визначили згідно з джерелом (Кузьмін, Мельник, 2011; Федулова, 2011), нормування заробітної плати згідно з тарифно-кваліфікаційною характеристикою та тарифною ставкою яка б мала зростати зі збільшенням показників ефективної діяльності підприємства. Систему запропонованих показників було сформовано на основі опрацювання літературних джерел та експертних висновків різних експертних груп, фахівців у сфері машинобудування.

За допомогою анкетного опитування було зібрано інформацію у том-менеджерів, постачальників, безпосередніх споживачів-замовників продукції досліджуваних підприємств, також, експерти мали доступ до фінансової звітності. Характеризуючи досліджувані підприємства Блоку 1 врахуємо відстань  $S_{io}$ , найгірша тенденція розвитку фінансового стану у №3 та №2.

Причиною погіршення показників можуть бути перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами, високі адміністративні витрати, собівартість продукції та високі витрати на збут. Найліпший результат за П4 і П5. Підтвердження цьому є значення  $S_o$ . Коефіцієнт  $K_i$  для №1 виявив нестабільно-негативну тенденцію (0,2; 0,57; 0,23); спостерігаємо спад

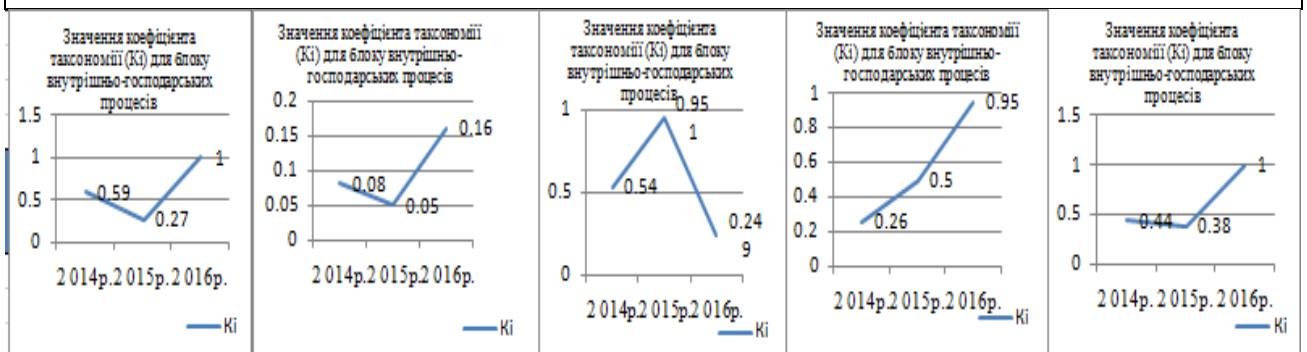
показників, які характеризують фінансовий розвиток у №2 ті №3. Щодо №4, №5, то фінансовий розвиток має позитивну тенденцію зростання.

Тепер перейдемо до аналізування внутрішніх процесів на підприємствах машинобудування та дослідження тенденції розвитку у цьому напрямку (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Фрагмент обчислення показників внутрішньогосподарських процесів  
машинобудівних підприємств Львівщини

Показник	Підприємства п/п	Нормоване значення	№1	№2	№3	№4	№5
			2 016р.	2 016р.	2 016р.	2 016р.	2 016р.
Рентабельність діяльності		>0, збільш.	-2,2	-0,1	-0,26	0,009	0,02
Коефіцієнт оновлення продукції		Збільш.	0,5	0,5	0,02	0,62	0,03
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)		Збільш.	0,1	0,2	0,008	0,9	0,2
Коефіцієнт оновлення ОЗ		Збільш.	0,6	0,932	0,544	0,754	0,156
Фондоозброєність праці		Збільш.	75,5	116,02	60,4	91,9	79,3
Коефіцієнт продуктивності праці		Збільш.	34,15	32,5	38,6	31,34	177,7
Показники таксономії:			№1	№2	№3	№4	№5
Cі0			1,75	3,8045	1,22	0,54	0
C o (за три останні роки)			1,48	4,11	1,8	1,01	1,03
So (за три останні роки)			0,29	0,225	0,41	0,502	0,73
Co (за три останні роки)			2,06	4,56	2,62	2,014	2,49
di			0,85	0,83	0,47	0,27	0
Ki			0,15	0,17	0,53	0,73	1
Графічне зображення внутрішньогосподарських процесів підприємств машинобудування за 2014-2016 роки							



Примітка: розраховано та сформульовано авторами на підставі фінансової звітності підприємств (Сміда. Бази даних емітентів України; Наказ Міністерства фінансів України Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. N 49/121 від 26.01.2001)

Характеризуючи досліджувані підприємства Блоку 2 за відстанню  $\overline{C}_{i0}$ , то найгірша тенденція у №1, №2, №3 через негативну рентабельність діяльності та низький коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачу). Відстань  $C_0$  для №4 та №5 (1,01 та 1,03 відповідно), що є свідченням позитивної динаміки та розвитку стратегій у цьому напрямі. У підсумку  $K_i$  для підприємств ПАТ «Іскра» (№4) та ПрАТ «Львівський Локомотиворемонтний завод» (№5) прямує до одиниці (0,73 та 1). Далі подано обчислення значень індикаторів, які регулюють потенціал розвитку людського ресурсу на підприємстві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фрагмент обчислення показників розвитку людського потенціалу на машинобудівних підприємствах Львівщини

Показники	Підприємства п/п	Нормоване значення	№1	№2	№3	№4	№5		
			2016р.	2016р.	2016р.	2016р.	2016р.		
ФОП (тис. грн.)		>0, збільш.	1608600	253600	110600	5868500	5420100		
Середньооблікова кількість працівників, ос.		Збільш.	736	106	86	1789	1467		
Середня з/п, (грн./ прац.)		Збільш.	2185,6	2392,5	1286	3280	3694,7		
Коефіцієнт плинності кадрів		Зменш. → min	0,2	0,16	0,11	0,05	0,04		
Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів		Збільш.	1,2	4,2	3,2	6,1	4,66		
Показники таксономії			№1	№2	№3	№4	№5		
$C_{i0}$			0,29	1,14	0,53	0,5	1,77		
$C_0$ (за три останні роки)			0,787	1,016	0,382	0,377	0,74		
$S_0$ (за три останні роки)			0,443	0,24	0,11	0,196	0,73		
$C_0$ (за три останні роки)			1,673	1,496	0,602	0,769	2,2		
$d_i$			0,17	0,76	0,88	0,65	0,8		
$K_i$			0,83	0,24	0,12	0,35	0,2		
Графічне зображення розвитку людського потенціалу процесів підприємств машинобудування за 2014-2016 рр.									

Примітка: розраховано та сформульовано автором на підставі кадрової звітності підприємств (Сміда. Бази даних емітентів України; Наказ Міністерства фінансів України Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. N 49/121 від 26.01.2001)



Характеристика блоку 3 «Розвиток людського потенціалу» виявила низку проблем цієї стратегії. Вкрай рідко у програмах і звітах згадується про оновлення заходів щодо підвищення кадрового потенціалу. На ефективність використання трудових ресурсів впливає плинність кадрів, віковий склад працівників, їхня кількість, умови в яких працює працівник, затримки з заробітної плати, брак замовлень, неналагоджена збутова політика. Середній показник розвитку кадрового потенціалу засвідчує позитивну динаміку у №1, №4 і №5. Кадровий потенціал підприємства відіграє важливу роль у вирішенні науково – технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення сформульованих результатів господарювання. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне використання визначають організаційно – технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Також досліджено четвертий блок діяльності підприємств (табл.2.10), до якого входять: частка ринку, рентабельність реалізації продукції, коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей, обсяги продаж, обсяги інноваційної продукції, рівень капіталізації підприємства. Для №1 і №3 ( $C_{10} = 3,33$  та  $2,01$ ), що характеризує їхню недосконалу збутову політику та стратегію маркетингу. Про це свідчать низькі індикатори рентабельності реалізації продукції, рівня капіталізації підприємства, залучення нових клієнтів, величини портфеля замовлень.

Висока кредиторська заборгованість та її співвідношення з дебіторською вказують на спроможність розраховуватись із кредиторами. Зростання кредиторської заборгованості прямо пропорційне швидкості розрахунку із заборгованостями підприємства, а зниження – може свідчить про недовіру до підприємства кредиторів, як у випадку із №3, або зростання кількості закупівель у кредит.

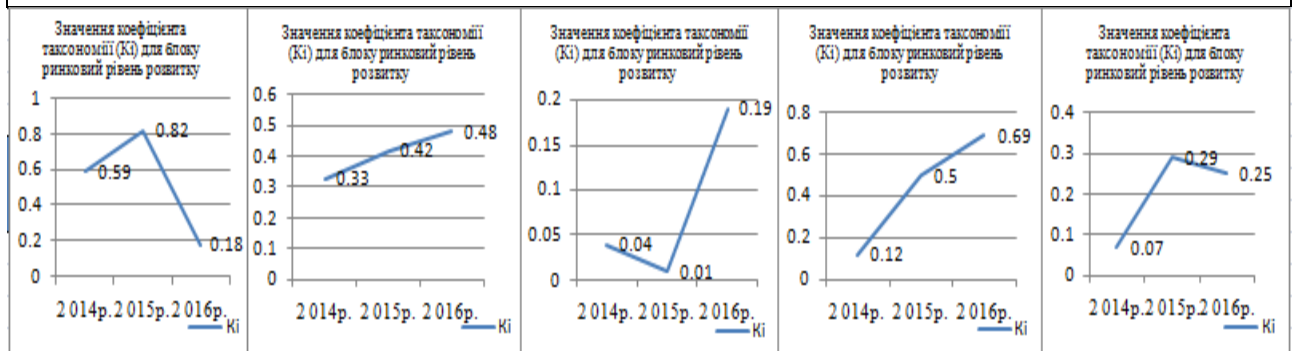
Збільшення кредиторської заборгованості є хорошим інструментом для стимулювання збутової діяльності, тільки якщо обрано оптимальний період

кредитування. Для №4 це принципова позиція, можливість виходу за межі вітчизняного ринку, підтвердженням цього є налагодження зв'язків з-понад 30-ма закордонними партнерами.

Таблиця 2.10

Фрагмент обчислення показників розвитку маркетингу й оборотності капіталу

Підприємства п\п	Нормоване значення	№1	№2	№3	№4	№5
		2016р.	2016р.	2016р.	2016р.	2016р.
Показники						
Частка ринку	>0, збільш.	27	15,5	10	49,8	95,7
Рентабельність реалізації продукції	Збільш.	-1,9	-0,02	0,4	0,09	0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільш.	0,38	0,52	1,51	2,1	3,34
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільш.	0,47	0,49	2,26	2,3	3,82
Обсяги продаж, грн.	Збільш.	18685,3	10562	2743	329617	292287
Обсяг інноваційної продукції, грн.	Збільш.	9342,5	5810,4	54,86	204362,5	7205
Рівень капіталізації підприємства	Збільш.	-1,3	-0,04	-0,07	0,03	0,04
Показники таксономії		№1	№2	№3	№4	№5
C <sub>0</sub>		6	0,24	1,94	0,09	0,24
C <sub>0</sub> (за три останні роки)		3,33	1,56	2,01	0,88	0,99
S <sub>0</sub> (за три останні роки)		2,01	0,98	0,12	0,752	0,53
C <sub>0</sub> (за три останні роки)		7,35	3,52	2,25	2,384	2,05
d <sub>i</sub>		0,82	0,07	0,86	0,04	0,12
K <sub>i</sub>		0,18	0,93	0,14	0,96	0,88
Графічне представлення показників маркетингу та оборотності процесів підприємств машинобудування за 2014-2016 рр.						



Примітка: обчислено та сформульовано автором на підставі маркетингових даних і статистики (Сміда. Бази даних емітентів України; Наказ Міністерства фінансів України Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. N 49/121 від 26.01.2001)

Натомість для №5, який працює на внутрішній ринок і є монополістом у своєму виді діяльності показники оборотності лише підтвердженням статусу.

На основі балансової звітності, маркетингових даних та аудиторських звітностей, річної звітності про події, заходи та особовий склад підприємства та за допомогою таксономічного аналізу провели обчислення, які підтверджують рівень розвитку маркетингу й оборотності капіталу досліджуваних емітентів.

Ефективність використання оборотних коштів на підприємстві характеризується швидкістю їхнього обороту (оборотністю). Чим менше оборотні кошти затримуються на окремих стадіях, тим швидше завершується їхній кругообіг. Отже, показники, які характеризують швидкість оборотності оборотних коштів, і є показниками ефективності їхнього використання. Прискорення оборотності оборотних засобів та досягнути внаслідок: зростання обсягу реалізації продукції за тієї самої витрати оборотних засобів; зменшення оборотних засобів, забезпечуючи запланований обсяг випуску продукції; одночасного зростання обсягу реалізації продукції зі зниженням споживаних оборотних засобів. Оборотні засоби підприємств становлять значну частину їхніх матеріально-грошових активів. Тому раціональне й економне використання оборотних засобів у процесі господарювання має важливе економічне значення. Згідно з обчисленням коефіцієнта  $K_{ic}$  будемо векторні діаграми для кожного підприємства, які охоплюють чотири напрями розвитку й управління. Приймаємо, що показники останнього року важливіші для підприємства, присвоюємо відповідні вагові коефіцієнти ( $k_{i1}$ ) по роках: 2014р. – 0,2; 2015р. – 0,3; 2016р. – 0,5 (де  $\sum k_{i1} = 1$ ). Кожен із квадратів потенціалів зображає стан розвитку чотирьох блоків стратегічної діяльності окремого підприємства (рис. 2.6).

Отже, щодо досліджуваних підприємств:

- №1 розвиває стратегії розвитку персоналу та налагодження маркетингу;
- №2 акцентує увагу на збутовій політиці;
- у №3 найнижча конкурентна позиція, його власник орієнтований на фінансовий результат;

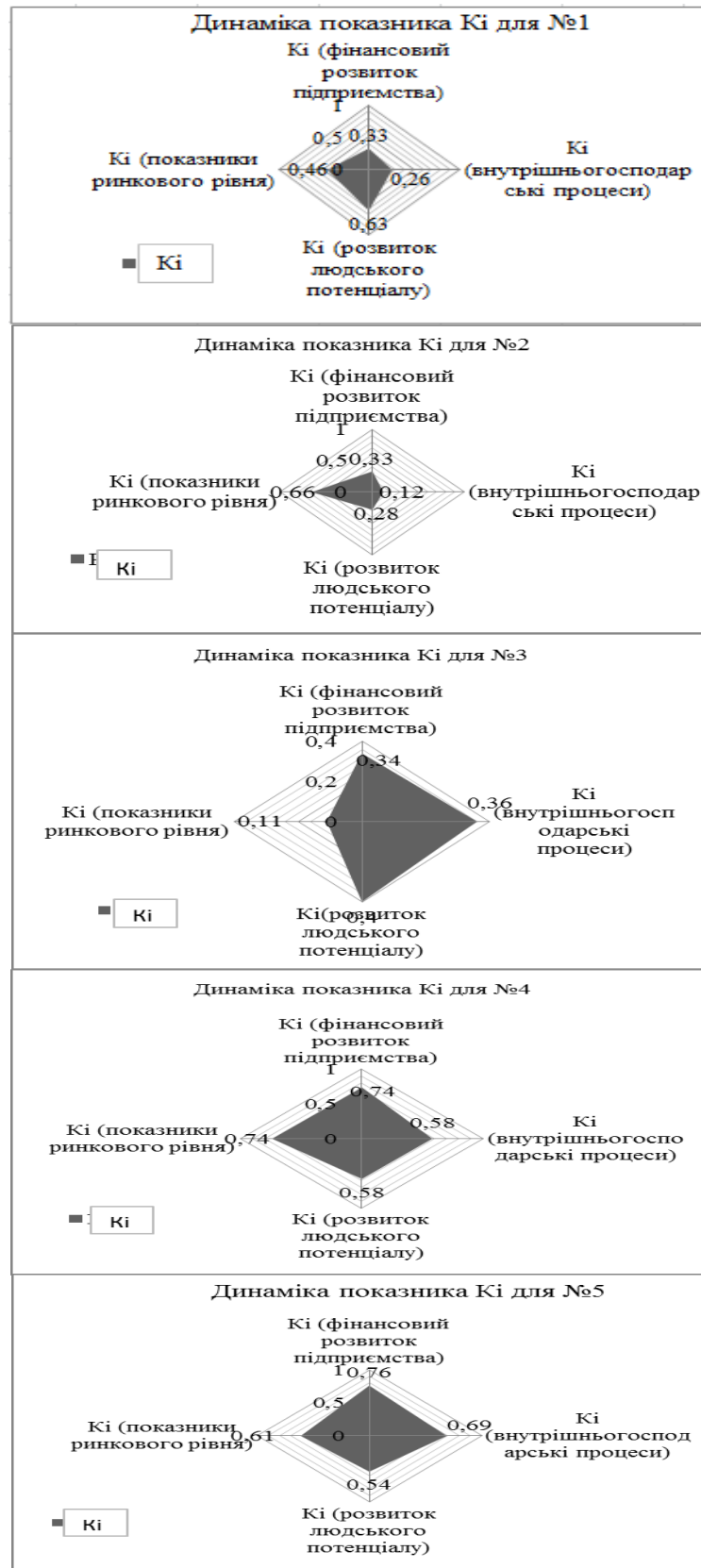


Рис. 2.6. Потенціали розвитку підприємств на підставі зведеного показника ( $K_i$ ) для вибірки досліджуваних машинобудівних підприємств

Примітка: сформовано на підставі проведених обчислень виведених із таблиць 2.7 –

- №4 займає досить збалансовану позицію щодо чотирьох стратегій;
- для №5 характерні також відносно збалансовані процеси.

Тепер визначаємо рівень розвитку кожного із досліджуваних підприємств.

Беремо середньозважене значення усіх чотирьох блоків за кожним суб'єктом (рис.2.6), враховуючи, що керівники вважають пріоритетними для підприємства окремі стратегічні напрями. Дані зведемо у таблицю, де  $k_{i2}$  – ваговий коефіцієнт ( $\sum k_{i2} = 1$ ),  $K_{ic}$  – середнє зважене за досліджуваний період. Отримані значення коефіцієнта  $K_{ic}$  подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Головні показники для визначення рівня розвитку підприємств

Підприємства п/п Блок	№1		№2		№3		№4		№5	
	$k_{i2}$	$K_{ic}$	$k_{i2}$	$K_{ic}$	$k_{i2}$	$K_{ic}$	$k_{i2}$	$K_{ic}$	$k_{i2}$	$K_{ic}$
Фінансовий розвиток підприємства	0,17	0,33	0,24	0,33	0,23	0,34	0,29	0,74	0,33	0,76
Внутрішньогосподарські процеси	0,21	0,26	0,11	0,12	0,32	0,36	0,21	0,58	0,26	0,69
Розвиток людського потенціалу	0,34	0,63	0,18	0,28	0,35	0,40	0,21	0,58	0,18	0,54
Показники маркетингу й оборотності капіталу	0,28	0,46	0,47	0,66	0,10	0,11	0,29	0,74	0,23	0,61
Рівень розвитку підприємства	0,45		0,45		0,34		0,67		0,66	

Примітка: обчислено та сформульовано автором на підставі опрацьованої інформації

Отже, виконавши обчислення, опираючись на дані офіційних джерел і статистики, а також на висновки експертів із досліджуваних сфер впливу (фінансового розвитку підприємства, внутрішньогосподарських процесів на підприємстві, розвитку людського потенціалу, показників маркетингу й оборотності, рівня розвитку підприємства).

Узагальнення обрахунків подано за такою блок-схемою (рис. 2.7).

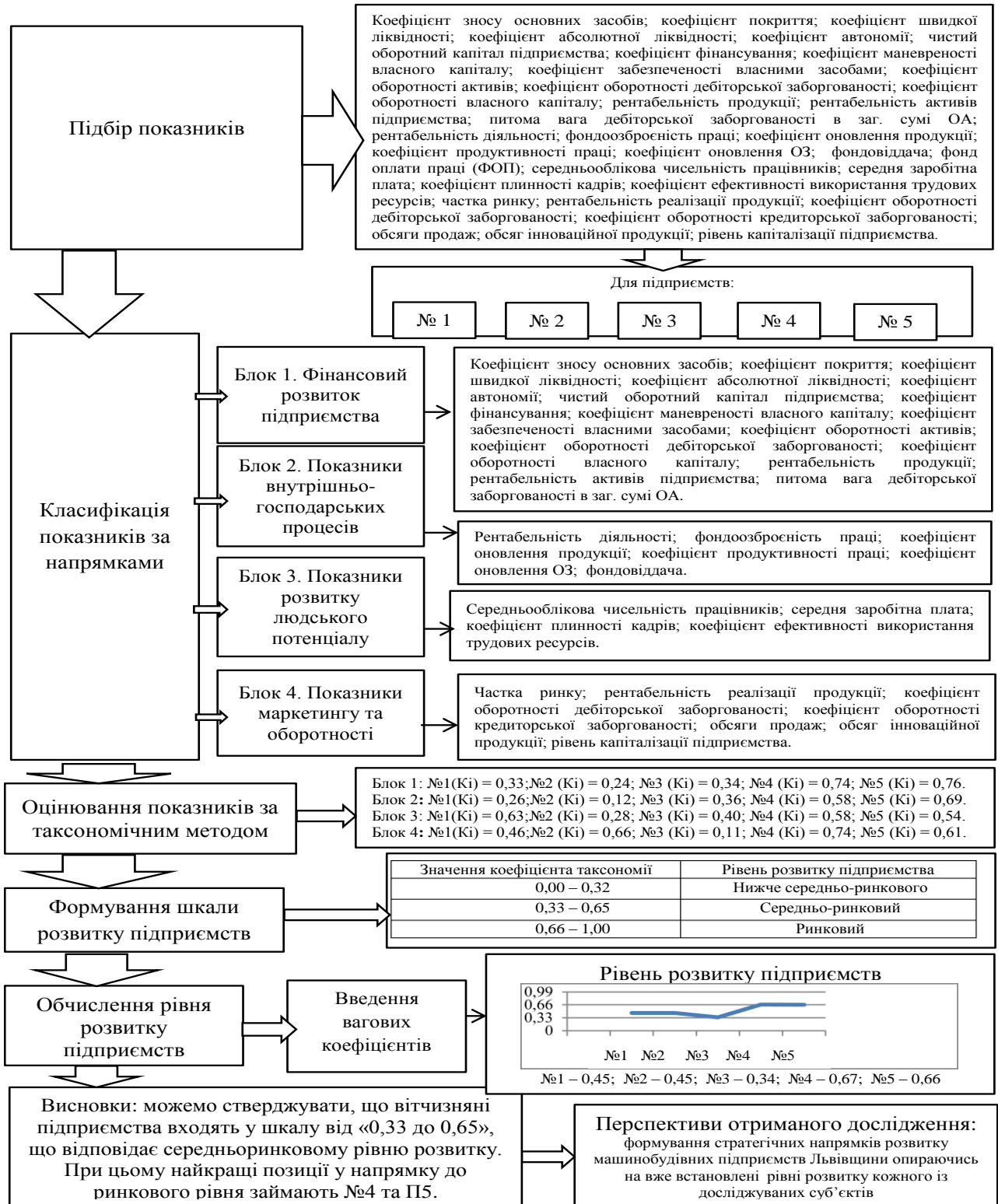


Рис. 2.7. Модель ідентифікування рівня розвитку підприємств (за 2014 - 2016 роки)

Примітка: розроблено дисертантом

Можемо стверджувати, що оптимізована нами схема обчислення рівня розвитку підприємства підтверджується даними по досліджуваних суб'єктах господарювання. Роблячи висновки, можемо стверджувати, що вітчизняні підприємства входять у шкалу від «0,33 до 0,65», що відповідає середньоринковому рівню розвитку. При цьому найкращі позиції у напрямку до ринкового рівня займають ПАТ «Іскра» та ПрАТ «Львівський Локомотиворемонтний завод», позиції яких, 0,67 та 0,66 відповідно. Це видно із розрахунків та середнього зваженого значення показника  $K_{ic}$  за чотирма напрямками діяльності, що наведено у табл. 2.11 даного дослідження.

### 2.3. Аналізування середовищ впливу на підприємство та можливі варіанти наслідків для машинобудівних підприємств

Питанню ідентифікування зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на підприємство, приділено достатньо уваги, адже для визначення діапазону розриву інтересів стейкхолдерів треба зрозуміти, що саме впливає на нього та з якою інтенсивністю. Науковці виділили певні особливості цих факторів з різних аспектів. Ми розглянули їх в аспекті чинників, які впливають на адміністративну систему і є основою конфліктного середовища, формують «розрив інтересів стейкхолдерів» (РІС). Аналізуючи систему адміністрування, потрібно врахувати вплив елементів на її механізм існування ззовні та з середини. Ми вважали, що доцільно виділити та пояснити ті групи чинників, які прямо чи опосередковано пов'язані з досліджуваним питанням, чинників, які допомагають формувати адміністративне управління чи перешкоджають такому формуванню. Такий комплексний аналіз допоможе цілісно охопити та зрозуміти проблемні місця і запропонувати розвиток системи адміністрування.

Опираючись на праці М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоурі (1997), М. Дороніна (2011), О.Г. Шатохін вивчав вплив зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень (Шатохін, 2010), Г.І Скиба (2012) – вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. А також, Х.С. Передало, Р.В. Сафарова (2014), В. А. Ландсман (2012), запропонували удосконалення структурних елементів системи управління персоналом, вивчаючи зовнішні та внутрішні фактори.

Наше завдання – систематизувати чинники у сфері управління трудовими ресурсами та чітко окреслити їх.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми полягає у з'ясуванні таких питань:

- які існують середовища впливу на підприємство, його внутрішні процеси (адміністративну систему) та як вони впливають один на одного?
- виділити сильні та слабкі сторони (чинники) адміністративного управління, з'ясувати як вони здатні впливати на РІС (збільшувати чи зменшувати)?
- як зовнішні чинники формують внутрішні процеси та впливають на них у системі управління людськими ресурсами?
- чи існує зворотний вплив системи і коли він виникає?

Завдання та головна мета дослідження – виявити та охарактеризувати фактори прямої та непрямой дії з рівнем впливу «hard чи soft», які є причиною формування «розриву інтересів стейкхолдерів» в середині підприємницьких структур.

Новостворена адміністративна команда та налагоджені зв'язки в апараті управління формують нову адміністративну систему управління. Спочатку, «на вході», зовнішні та внутрішні чинники вплинули на зміну існуючої системи, на її нове командування. Уся ця трансформація формує нове адміністративне управління (нову команду). Після налагодження стосунків в управлінській



команді та переходу до нормального функціонування, прийняття рішень, актуальними стають: нові цілі, нові пошуки їх рішення, кадрові зміни, новий стиль управління, нові шляхи нарощення капіталу й оптимізування витрат. На «виході» маємо ті самі чинники, але вплинути новостворена адміністративна система може не на усі, проте, можна говорити про зворотний зв'язок.

Опираючись на вже здобутий досвід, можемо стверджувати, що на підприємство як суб'єкт підприємницької діяльності діють і впливають зовнішні та внутрішні чинники. Причину розривів інтересів між працедавцем та працівником треба розглядати на рівні підприємства, бо саме тут вони виникають та зростають. Таких висновків ми дійшли враховуючи зведену інформацію еспертного опитування фахівців у сфері машинобудування, безпосередніх менеджерів досліджуваних машинобудівних підприємств Львівщини. Експертна вибірка налічує 35 осіб. Зовнішнє оточення створює лише передумови. Ми пропонуємо деталізувати ці чинники, поділивши їх на п'ять середовищ: зовнішнє дальнє середовище, зовнішнє ближнє середовище, внутрішнє середовище підприємства, підсистема підприємець-власник й підсистема людина-працівник. Отож, кожне середовище містить набір елементів, вплив яких можна схарактеризувати як *hard* та *soft factors* прямої й опосередкованої дії, які формують діапазон розриву інтересів між працівником і керівництвом (РІС). «Розрив інтересів стейкхолдерів» – процес у діяльності підприємницької структури, який призводить до припинення взаємодії та співпраці двох і більше суб'єктів господарювання (стейкхолдерів), під впливом декількох факторів. Такими суб'єктами у нашому дослідженні є відносини між працівником і підприємцем-власником. Детальне визначення та пояснення цього поняття РІС подали раніше.

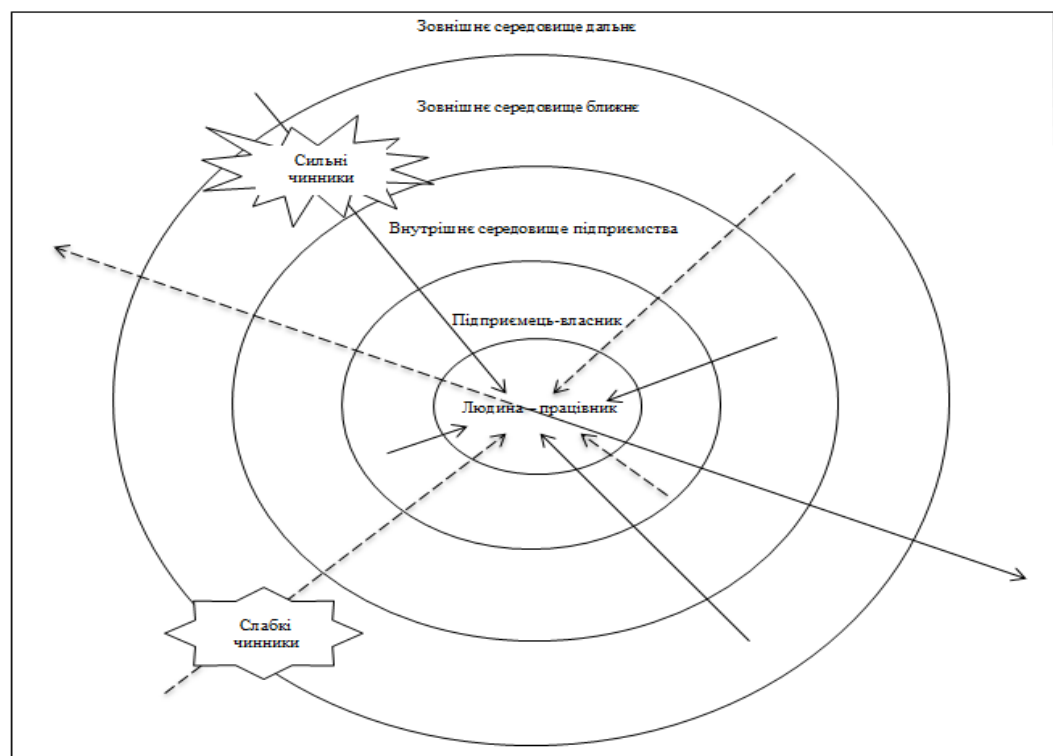
Перш ніж розпочати аналізування чинників кожного з середовищ, варто цього пояснення «*hard and soft factors*», оскільки для кожного середовища характерні свої показники жорсткої та м'якої дії.

*Hard factors* – це фактори, показники або умова, за якої не можливе прийняття іншого сценарію, крім того, що визначився раніше. Умова

порушується у тому випадку, якщо зміна стратегії, бізнес-процесів підприємства підкріплюються фінансовими даними, що свідчить про роботу в інтересах установи (Sisnuhadi, 2014 с. 89 – 90).

Soft factors – це чинники опосередкованої дії, вплив яких суттєвий але не обов’язковий. Такі фактори мають суб’єктивний ризик: довіра, певні закономірності, концентрація показників, що передують необхідності змін, формують умови для здатності до таких змін (Sisnuhadi, 2014, 88 – 89).

Вплив кожного з середовищ та їхній взаємозв’язок, можна зобразити за допомогою схеми наведеної нижче (рис. 2.8).



де ----> чинники опосередкованої дії, їх вплив на кожну з підсистем управління, напрям впливу

————> чинники прямої дії, їх вплив на кожну з підсистем управління, напрям впливу

Рис.2.8. Система впливу чинників на суб’єкт підприємництва та характер дії факторів на систему

Примітка: розроблено автором.

Звертаючись до праць О.Г. Шатохіна, зовнішнє середовище дальнє (ЗСД) – це середовище, яке зростає якнайдалі від підприємства, але є висхідною точкою для наступних внутрішніх процесів (Шатохін, 2010).

Зовнішнє середовище ближнє (ЗСБ). В його основі є ті показники, чинники, процеси та суб'єкти, які безпосередньо стосуються підприємства. Ближнє середовище формує двосторонні зв'язки, тут вже говоримо про прямий вплив усіх чинників, які взаємодіють із підприємством, з відмінністю hard та soft factors. Ключовими елементами стають: зовнішні конкуренти, фізичні та юридичні партнери, партнери по бізнесу (фінансові, кредитні, контролюючі установи), безумовно, законодавча база відповідного напрямку діяльності установи.

Визначивши характер впливу (прямий чи опосередкований), дамо характеристику ступенів впливу цих чинників: постачальники трудових ресурсів. Такими джерелами робочої сили можуть бути ВНЗ, навчальні центри, лабораторії, робоча сила з інших країн (зазвичай, щоб не працювати собі у збиток, використовують дешевий найм за незмінно високої якості роботи). До головних чинників зовнішнього середовища зачисляємо (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Чинники зовнішнього середовища, які впливають на підприємство у сфері управління трудовими ресурсами

Зовнішнє середовище	
Найбільш віддалене	Найбільш близьке
Науково-технічний розвиток	Постачальники трудових ресурсів
Природні фактори	Органи державної влади та місцевого самоврядування, їхній вплив на підприємство; економічні чинники прямої дії
Нормативно-правове регулювання	Конкурентоздатні (затребувані) кваліфікації
Соціально-культурні чинники	Конкуренти та їх кадрова політика
Економічні чинники опосередкованої дії	HR-бренд підприємства

Примітка: складено автором на основі джерел складено автором на основі джерел (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997; Шатохін, 2010; Дороніна, 2011; Ландсман, 2012; Скиба, 2012; Сафарова, 2014; Попенюк, 2017)

Якщо це державні установи, то визначають кількість випускників ВНЗ, та частку затребуваності у фахівцях народним господарством на ринку праці. Ми їх позиціонуватимемо як *soft factors*, оскільки вони не регулюють діяльність окремого підприємства.

Органи державної влади та місцевого самоврядування мають прямий вплив на адміністративну діяльність, вони визначають національний рівень зайнятості, фіксують кількість безробітних, попит і пропозицію на певні професійні групи, зазначивши рівень спеціалізації та кваліфікації. Як вже зазначалося, приймаються норми та постанови, які оскарженню не підлягають. Саме система трудових відносин є «*hard factors*».

До економічних чинників опосередкованої дії зачисляємо: економічна криза, низький рівень купівельної спроможності громадян. Прямий вплив на підприємство чинять: рівень інфляції, курс валюти, банківське кредитування, налагодження експортно-імпортних відносин.

Конкурентоздатні кваліфікації на ринку праці як чинник, який впливає на ставлення спеціалістів до свого фаху і виду діяльності; визначає наперед висунуті до працівників вимоги (рівень підготовки). Це є передумовою формування професій затребуваних на ринку праці. Підприємство може сприяти обміну досвідом працівників з іншими підприємствами, укладаючи угоди з закордонними колегами. Такий фактор є «*hard factors*», особливо для працівника. Маючи набір знань, вмінь та навичок, працівник має більші шанси вимагати належної зарплатні, що провокуватиме більший РІС.

Кадрову політику конкурентів, вивчають для порівняння та врегулювання власних позицій. Це «*soft factors*», який має опосередкований зв'язок із РІС.

HR-бренд підприємства на місцевому, державному, міждержавному рівні, що безпосередньо впливає на його імідж і розвиток системи адміністрування. Популярність завдячує бажання людини працевлаштуватись, високі рейтинги підприємства створюють умови високого відбору. Пізнаваність «лейба», торгової марки серед працівників можна вважати як зацікавленість установою й обізнаністю чим займається підприємство (Попенюк, 2017). Це м'який фактор,

який здатний допомогти підприємству у наборі працівників, створити йому імідж. Він не створює РІС, а скоріше виявляє його відсутність.

На розрив інтересів групи стейкхолдерів (РІС) здебільшого впливають усі наведені чинники, тільки ступінь розриву кожен формує по-своєму. За форс-мажорних обставинах природного характеру, соціально-культурних факторах (наприклад, війна в Україні, яка знищила масу промислових, інфраструктурних об'єктів, стейкхолдери перебувають в однакових несприятливих обставинах, тому говорити про розрив не доводиться). Економічні чинники як позитивні та негативні є також «soft factors», потрібна лише обізнаність керівництва, як використати наявні показники на свою користь.

«Hard factors» – політичні чинники та їхнє нормативно-правове регулювання відіграє роль поліцейського у відносинах стейкхолдерів, регулює та захищає їхні інтереси (в ідеалі). Наприклад, указ про підвищення прожиткового мінімуму змушує підприємство вдаватись до заходів: підвищення заробітної плати усім або звільнення працівників, що заміщуватиме витрати по з/п працівникам, які залишились. З правового поля цей показник мав би забезпечити мінімізацію розривів між стейкхолдерами. Отже, середовище ЗСД не створює реальних умов для РІС, оскільки його вплив опосередкований.

Чинники внутрішнього середовища підприємства (ВСП). Саме набір цих показників формує величину РІС. ВСП – це сукупність чинників та умов, які створює підприємство і його контролює. Це закони, порядки, а також цілі, стратегії, завдання, корпоративна культура та персонал, технічні і технологічні рішення. Є фактори внутрішнього середовища, які прямо впливають на адміністративну систему, а є й ті, які впливають через сукупність інших внутрішніх чинників.

Поодинокі чинники ( як працівники чи певні процеси), впливають на адміністрування, проте не здатні його змінити чи трансформувати, оскільки керуюча система сама створює методи менеджменту, формує вплив на окремі процеси за допомогою інструментів та засобів.

Тепер спробуємо передбачити, на які внутрішні фактори впливатиме нова система. Для зручності виділимо зацікавлені групи, які сформувались під час трансформації, тобто власник підприємства та його управлінці (адміністрація), працівники (персонал). Ці зацікавлені групи очікують на результат. Власники орієнтовані на фінансові результати, на належне інформаційне та технічне забезпечення, які б гарантували ліпшу продуктивність роботи, а розвиток і розширення потужностей зміцнювали економічне становище. Адміністрація підприємства під впливом змін планує, формує механізми управління нового зразка та удосконаленого підходу. Враховуються методи впливу, стиль керівництва, які мають якісно новий характер. Власник підприємства чи уповноважений ним орган планує підвищення кваліфікації, яка може стосуватись первинної професійної підготовки працівників; перепідготовки працівників; підвищення кваліфікації працівників; підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців. Мета таких заходів для підприємця – виведення установи на якісно новий рівень, забезпечення завдяки кваліфікованим кадрам конкурентоспроможності продукції. У підсумку, така діяльність відобразиться на фінансових показниках, які вважатимуть ефективними заходами на шляху до змін.

Щодо працівників (персоналу), то вони очікують поліпшення у сфері соціальних гарантій; в умовах праці; у навчанні, яке покликане підтримувати та постійно удосконалювати їхні кваліфікаційні навички. Вигода від підвищення кваліфікації для працівника полягає у тому, що вони зможуть просуватись по кар'єрній драбині, отримувати вищі розряди і відповідно претендувати на вищу заробітну плату.

Завершальний блок нашого дослідження – вплив новоствореної адміністративної системи на зовнішнє оточення. Оцінюючи свої можливості та аналізуючи стан розвитку, підприємство чинить зовнішній вплив, забезпечуючи собі вигідні умови існування. Це можуть бути заходи, які спрямовані на формування навчальних центрів (у дослідних інститутах, вищих навчальних

зкладах), яким надається обладнання для підготовки персоналу: затребуваних професій, відшліфування потрібних навиків, розвиток кваліфікацій за потрібними напрямками та вимоги до кваліфікацій. Зазвичай регулювання кількості затребуваних професій відбувається на державному рівні, де держава визначає кількість оплачуваних місць на конкретну спеціальність чи фах. Ринкові відносини, регіональний розвиток і специфіка підприємництва формують популярні напрями підготовки. Таким чином уряд регулює ринок зайнятості. У табл. 2.13 сформовано максимально можливі чинники впливу на внутрішнє середовище підприємства.

Таблиця 2.13

Чинники внутрішнього середовища підприємницьких структур у сфері управління трудовими ресурсами

Внутрішнє середовище підприємства
Загальне внутрішнє середовище
Економічне становище підприємницької структури, рівень розвитку, фінансові можливості
Наявність новітніх технологій, конкурентоздатність продукції
Налагодження контактів: споживач, кваліфікована трудова сила, транспортні шляхи та сировина
Ціль підприємства та спеціалізація
Існуюча адміністративна система: розроблення системи винагород/штрафів; фактор впливу через накази, норми розпорядження, роз'яснення; прийняті рішення
Внутрішньо-організаційні та структурні зміни (внутрішнє середовище ближнє)
Ступінь складності виконуваних завдань
Комфортні умови праці
Стан корпоративної культури
Зміна форми власності
Переорієнтація діяльності.
Наявність стихійних змін в настроях працівників
Кадрові зміни
Штат, вакансії, віковий склад
Вимоги до професії та кваліфікаційний рівень
Заробітна плата
Формування соціального пакета (обов'язкового та морально-стимулюючого).

Примітка: укладено автором на підставі джерел (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997; Шатохін, 2010; Дороніна, 2011; Ландсман, 2012; Скиба, 2012; Сафарова, 2014)

Налагоджена кадрова система готова скласти конкурентам відсіч та вплинути на їхню кадрову політику. Логічним буде і те, що за допомогою і на основі внутрішніх чинників формуватиметься статус підприємства, а ззовні можна формувати рейтинг підприємства на ринку праці. Підприємство розвиватиметься тоді, коли існуватиме потреба у продукті його діяльності. Коли воно випускатиме конкурентоспроможну продукцію, розвиватиме потужності, насичуючи власний регіон, вітчизняний ринок і продукуючи товари чи послуги на експорт. За таких умов можна говорити про вплив підприємства на систему трудових відносин, яка регулюватиме питання кадрового забезпечення, також про вплив на економіку країни, надходження до держбюджету. З боку держави можливі заходи зі сприяння розвитку установи надаючи, соціальні пільги, заключаючи контракти, а у підсумку, міцне економічне становище формуватиме рейтинг підприємства на ринку праці.

Інколи, брак новітніх технологій, нерозвинена організаційна, кадрова, виробнича та інші сфери діяльності підприємства не створюють РІС, тоді як високорозвинуте підприємство з такими розривами стикається частіше. Чим вища планка, яку перед собою ставить підприємство, тим і більша ймовірність виникнення ризиків. Ціль підприємства та конкретна спеціалізація допомагають чітко визначити майбутні якісні характеристики персоналу, а чим конкретніша ціль, тим легше у підбирати кадри за кваліфікацією. Тобто, ціль породжує подальший розвиток плану дій і для ефективного менеджменту треба дотримуватись обраної цілі. Неefективність системи менеджменту на Львівських машинобудівних підприємствах свідчить про те, що ціль не виправдовує засоби. Йдеться про те, що немає прогресивних інформаційних систем, новітніх програм, відповідних технологій і технічного забезпечення, які б підвищували продуктивність праці управлінців та простих працівників. Доволі часто люди з технічними спеціальностями займають посади управлінців, тоді як це мали б бути економісти, менеджери.

Ступінь складності виконання поставлених завдань зумовлює підбір на роботу кваліфікованих працівників, або навчання їх безпосередньо на



підприємстві. Існує різна продуктивність праці у різних підрозділах системи адміністрування. З одного боку, це закономірно, та все ж потрібно шукати шляхів для забезпечення комплексності усієї системи. Ця комплексність передбачає – обізнаність працівників у окремих сферах діяльності загалом; застосування інструментів і засобів для реалізації знань (новітні технології, програми й інформаційні системи); можливість обчислення адміністративної діяльності та пов'язаних із нею витрат.

Не менш важливе значення має ставлення підприємця до працівників (табл. 2.14), цінування колективу, реагування на зміни та настрої в середині підприємства, внутрішньо-організаційні комунікації, владні повноваження.

Таблиця 2.14

**Чинники внутрішнього середовища сформовані власником у сфері управління трудовими ресурсами**

Підсистема «підприємець-власник»	
Чинники	Характеристика (пояснення) чинників
Особиста ефективність керівника (в кількісному вираженні)	Демонстрація персоналу самовідданості роботі та досягнення результатів, одна мета для усіх працівників; заохочення працівників. Кількісна оцінка роботи за допомогою окремих показників – за результатами роботи, за набором соціальних показників, за компонентами управління, які кількісно впливають на трудомісткість адміністративного апарату
Якісні характеристики адміністратора	Важливі у позиціонуванні себе як лідера (харизма, характер, стиль поведінки, рішучість, авторитетність та ін.)
Стиль керівництва	Методи та засоби впливу на персонал, владні повноваження
Управлінські рішення	Позитивно чи негативно сприйняті підлеглими; мають вагомий вплив на колектив, на подальшу діяльність підприємства – за терміном дії; за частотою прийняття; за сферою охоплення; за кількістю осіб, що задіяні у підготовці рішення; за ступенем складності.

Примітка: укладеноно автором на основі джерел (Дороніна, 2011; Ландсман, 2012; Sisnuhadi, 2014; Сафарова, 2014)

Впливає на розвиток системи адміністрування й існуюча адміністративна система з її недоліками та перевагами. Варто врахувати стиль керівництва (ліберальний, демократичний, авторитарний, який допускає ступінь засобів впливу управлінця на підлеглих), який існував до того, ті засоби і методи впливу, які використовували. Ступінь впливу чинників залежить від спеціалізації підприємства, його організаційної культури, а також законодавчих нормативів. Внутрішнє середовище динамічно змінюється під впливом зовнішнього. Для стратегічного менеджменту важливим є розвиток персоналу, а кінцевим результатом адміністрування – кількісні показники. Інколи зовнішнє середовище як чинник впливу на управлінську діяльність може бути цілком невизначеним, що спричинятиме прийняття хибних рішень. Низький рівень управління є безпосереднім впливом зовнішнього середовища. Наприклад, низьке економічне становище підприємства в державі (в окремій області), негативні тенденції по окремих галузях виробництва. Найчастіше, якщо існує низький чи задовільний рівні управління, – пов’язують із прямим впливом на підприємство зовнішніх чинників; коли достатній і високий – це свідчить про залучення внутрішніх чинників підприємства: кадрового потенціалу, його високу підготовку, некомерційну діяльність підприємства, фінансову незалежність і стабільність (Скиба, 2012; Sisnuhadi; 2014).

Людина-працівник є суб’єктом, на який спрямовується вплив компанії (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Чинники внутрішнього середовища, джерелом яких є «людина-працівник» у сфері управління трудовими ресурсами

Підсистема «людина-працівник»
Готовність кадрів до адаптації, до змін, до виконання нових вимог
Вміння працювати в команді, командний дух
Людина з її характером і поведінкою
Вміння, навички, знання, кваліфікація, стаж, розряд працівника

Примітка: сформульовано автором на підставі джерел (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997; Дороніна, 2011; Ландсман, 2012; Sisnuhadi, 2014; Сафарова, 2014)

Проте розвиток професійних якостей дає йому змогу впливати на підприємця-власника. Зважаючи на сказане, було проаналізовано вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на формування соціально-економічного розвитку адміністративної системи на підприємстві (див. Додаток 2). Виділено зовнішні чинники прямого впливу: (постачальники трудових ресурсів; затребуваність у фахівцях; органи державної влади та місцевого самоврядування; професії затребувані на ринку праці; конкурентоспроможні кваліфікації; конкурентів та їхню кадрову політику; підприємство та його HR-бренд; виробництво згідно з вимогами сучасності; система соціально-трудова відносин) й опосередкованого впливу: (НТР; природні чинники; географія розміщення сировинної бази; нормативно-правове регулювання; соціально-культурні чинники; економічні чинники). Внутрішні чинники, які залежать від:

- становища підприємства – (форми власності/зміна власника; економічного становища; розвиток підприємства, новації; лідерство, вміння керувати людьми; специфіки підприємницької діяльності; існуючої адміністративної системи з її стилем керівництва; методами та засобами впливу на персонал; якісними характеристиками адміністратора: особистої ефективності керівника; розроблення системи винагород/штрафів; факторів впливу через накази, норми, укази розпорядження, роз'яснення; прийняті рішення);

- від внутрішньо-організаційних та структурних змін – (ступінь складності виконуваних завдань; комфортні умови праці; зміна форми власності; переорієнтація діяльності)

- від кадрових змін – (штат, вакансії, віковий склад; вимоги та кваліфікація; заробітна плата; соціальний пакет; внутрішні структурні (організаційні) перебудови; готовність кадрів до змін; командний дух; людський фактор поведінки працівника та методи впливу на неї.

Враховуючи перелічені чинники, які взаємодіють у системі управління підприємством ззовні та і в середині, можемо графічно зобразити сильні та слабкі фактори (рис. 2.9).

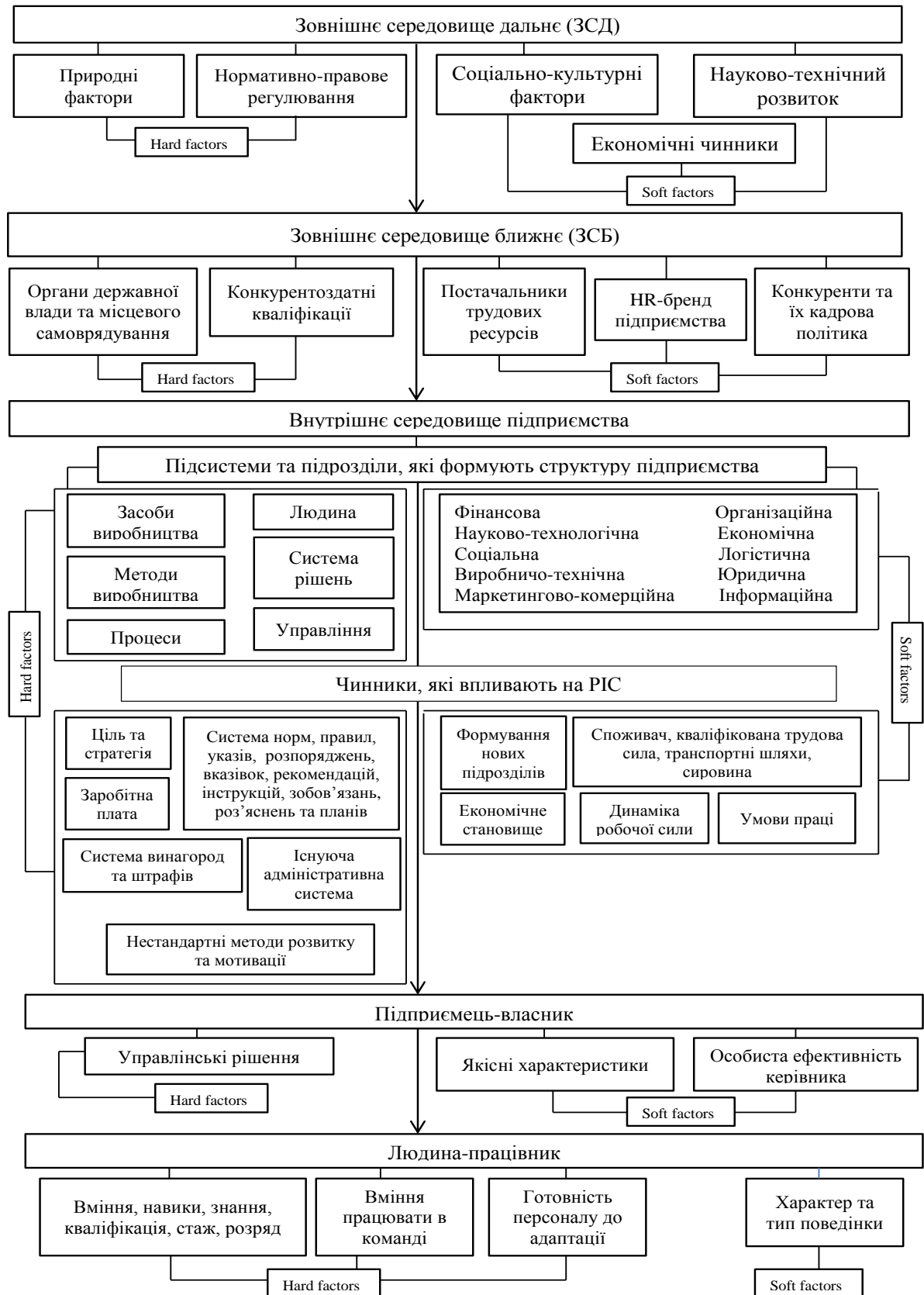


Рис. 2.9. Поділ факторів за ступенем їх важливості у процесі управління підприємством

Примітка: розроблено автором у процесі дослідження

Отже, підводячи підсумки про внутрішні чинники, які впливають на адміністративну діяльність, варто зазначити, що кожен із них важливий для формування корпоративної культури, системи менеджменту, визначає та впливає на трудомісткість управлінців і рівень керівництва (його увага до персоналу, яка виявляється через інструменти та засоби, інформаційне завантаження, налагодженість та узгодженість окремих підрозділів і їхня спільна діяльність).

Аналіз досліджень виявив розрив між потребами працівника та роботодавця, який визначається у бажаному рівні заробітної плати та попиті на ту чи іншу посаду (рис. 2.10).

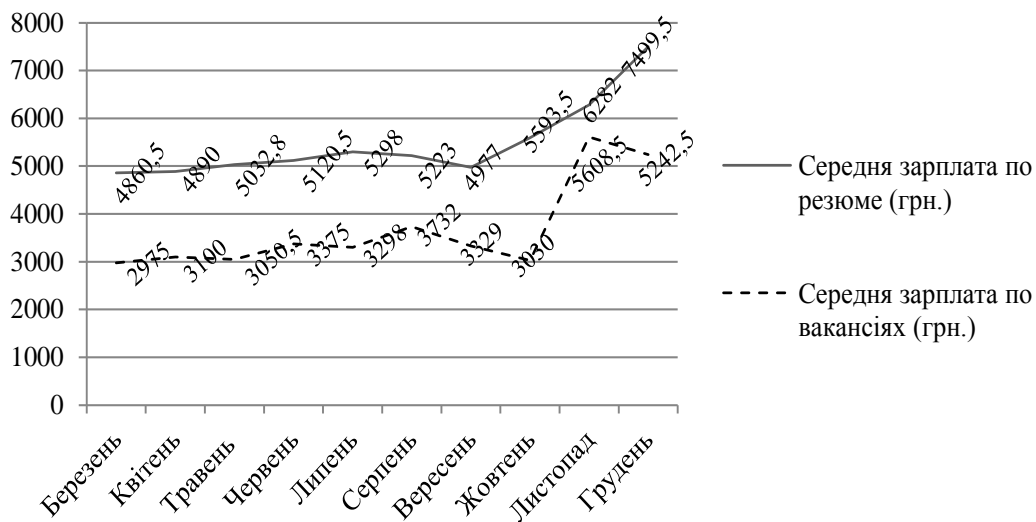


Рис. 2.10. Протиставлення попиту до пропозиції на ринку праці Львівщини (2016 рік)

Примітка: джерело (Статистика зарплат, 2017. Work.ua)

Отже, виділено п'ять середовищ впливу на підприємницьку структуру та її внутрішні процеси: зовнішнє дальнє середовище, зовнішнє ближнє середовище, внутрішнє середовище підприємства, підсистема підприємець-власник та підсистема людина-працівник. Сильні та слабкі сторони («hard» та «soft» фактори) залежать від спеціалізації та специфіки роботи підприємства та по-різному здатні впливати на розрив інтересів стейкхолдерів (збільшувати чи

зменшувати). Проте, причину розривів інтересів між працедавцем та працівником варто розглядати на рівні підприємства, бо саме тут вони зростають, зовнішнє оточення створює лише передумови для цього. Формування ділової (або корпоративної стратегії), яка б зображала вплив зовнішнього оточення на внутрішні кількісні показники підприємницької структури, допомогло б сформувати систему управління персоналом.

## Висновки до Розділу 2

1. Проаналізували стан розвитку підприємства та низку чинників, які висвітлюють якість трудового потенціалу, а також заходи та стратегії, що використовує зі сторони адміністративна система у напрямі оптимізації цих процесів.

2. У процесі проведеного дослідження:

- оцінили трудовий капітал Львівської області у сфері машинобудування та для порівняння подали кількісну характеристику розвитку працівників у світі;

- розтлумачили поняття «стейкхолдери» на підприємстві;

- перерахували стратегії поведінки підприємства стосовно своїх працівників відповідно до рівня розвитку та охарактеризували суть запропонованих стратегій;

- обґрунтували модель поведінки стейкхолдерів, яка впливає з рівня розвитку підприємства, пояснили причини такої поведінки;

- виявили принципові розбіжності між стейкхолдерами, які називали «розривом інтересів стейкхолдерів», який на різних рівнях виявляється по-різному, а суть його полягає у незадоволеності суб'єктів дослідження діями один одного.

3. Подальше дослідження буде полягати у визначенні та конкретизації поняття «розрив інтересів стейкхолдерів», у з'ясуванні причини його

виникнення та аналізуванні тих сфер діяльності, де цей розрив найгостріше простежується.

На засадах аналізу підприємницької діяльності було сформовано матрицю моделей поведінки, використовуючи рівнів їх розвитку. Розглянуто стратегії суб'єктів господарювання по відношенню до працівників.

4. Було обрано декілька суб'єктів господарювання: ПАТ «Термоприлад» (№1), ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» (№2), ВАТ «Львівський інструментальний завод» (№3), ПАТ «Іскра» (№4), ПрАТ «Львівський Локомотиворемонтний завод» (№5) та проаналізували за чотирма сферами економічної діяльності, використавшись при цьому таксономічний метод. Аналізування рівня розвитку підприємства, оцінюючи усі види діяльності та групування показників, які формують напрями розвитку, допомогло визначити стан їхнього розвитку. Для ефективного управління підприємством використовують зазначені показники як індикатори, які мають бути попереджувально-випереджувальними за характером, що поліпшить систему адміністрування.

5. Оскільки впровадження будь-якої діяльності у підсумку призведе до фінансового результату, то за основу варто брати контролюючі показники, і відстежувати їх, корегувати під час діяльності. Для підприємств має бути важливий розвиток працівника, забезпечення йому кар'єрного зростання (ранжування працівників, що є підтвердженням його цінності для підприємства за конкретні вміння, знання, відповідальність і вірність); створення резервів працівників (на біржі, у бізнес-школах, у бізнес-інкубаторах); також використання потенціалу працівників передпенсійного віку на користь підприємства як додаткового ресурсу.

6. Всі ці заходи підприємство проводить як стратегічний розвиток. Визнання підприємства та його високий конкурентний рівень формують міцні позиції, високий рівень управління та розвитку персоналу, що є хорошими мотиваціями до праці та навчання усіх працівників різного віку.

7. Факт розриву інтересів між працедавцем і працівником треба розглядати на рівні мікросередовища, бо саме тут вони виникають та зростають. Зовнішнє оточення створює лише передумови для цього. Ми пропонуємо деталізувати ці чинники, розділивши їх на п'ять категорій: зовнішнє дальнє середовище, зовнішнє ближнє середовище, внутрішнє середовище підприємства, підсистема «підприємець-власник» і підсистема «людина-працівник». Отож, кожна категорія містить набір елементів, за допомогою яких можна схарактеризувати сильні та слабкі чинники («hard» та «soft factors») прямої й опосередкованої дії, що формують діапазон розриву інтересів між працівником і керівництвом. Для уточнення, пропонуємо визначити поняття розрив інтересів стейкхолдерів, що є процесом у діяльності підприємницької структури, який призводить до припинення взаємодії та співпраці двох і більше суб'єктів господарювання (стейкхолдерів), під впливом декількох чинників. Такими суб'єктами у нашому дослідженні є відносини між працівником і підприємцем-власником.

Отже, ми проаналізували, що кожен із зазначених чинників важливий для формування корпоративної культури, системи менеджменту, визначає та впливає на якість прийнятих рішень, рівень управління (увага до персоналу, використання інструментів і засобів впливу, інформаційне завантаження, налагодженість та узгодженість окремих підрозділів і їхня спільна діяльність).

8. Опираючись на вже здобутий досвід, можемо стверджувати, що на підприємство як суб'єкт підприємницької діяльності діють і впливають зовнішні та внутрішні чинники. Сильні та слабкі сторони («hard» та «soft» фактори) залежать від спеціалізації та специфіки роботи підприємства та по-різному здатні впливати на розрив інтересів стейкхолдерів (збільшувати чи зменшувати).

Основні наукові ідеї, які відображено у третьому розділі дисертації, опубліковані у наукових працях (Вішка, І.С., 2016а; Вішка, І.С., 2016с; Вішка, І.С., 2017b; Вішка, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2015; Вішка, І.С., Подольчак, Н.Ю., 2016).



### РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Заходи щодо зменшення розриву інтересів між зацікавленими групами як основа розвитку машинобудівних підприємств

Управління підприємством становить складний та індивідуалізований процес. Більшість компаній розробляють індивідуальні програми управління персоналом, зокрема, мотивацією. Однак вони ефективні не для усіх працівників, або ефективні до певного часу. Це свідчить про складність процесу та комплексність досліджень. У системі адміністрування підприємством треба вивчати розбіжності між працівником та управлінцем будь-якого рівня, адже це дасть змогу зменшити розрив між їхніми інтересами та вплине на продуктивність праці. Будь-які ринкові відносини між суб'єктами діяльності призводять (рано чи пізно) до зіткнення інтересів, і це закономірно. Головна проблема адміністративного менеджменту, а відтак завдання – детальне вивчення методів, їхній вибір на користь вирішення конфлікту. Сьогодні будь-який суб'єкт підприємництва зіштовхується з новими викликами, зазнає постійного впливу на своє макро- та мікросередовище, потребує перегляду вже сформованих цілей, стратегій і підходів для реалізації місії підприємства.

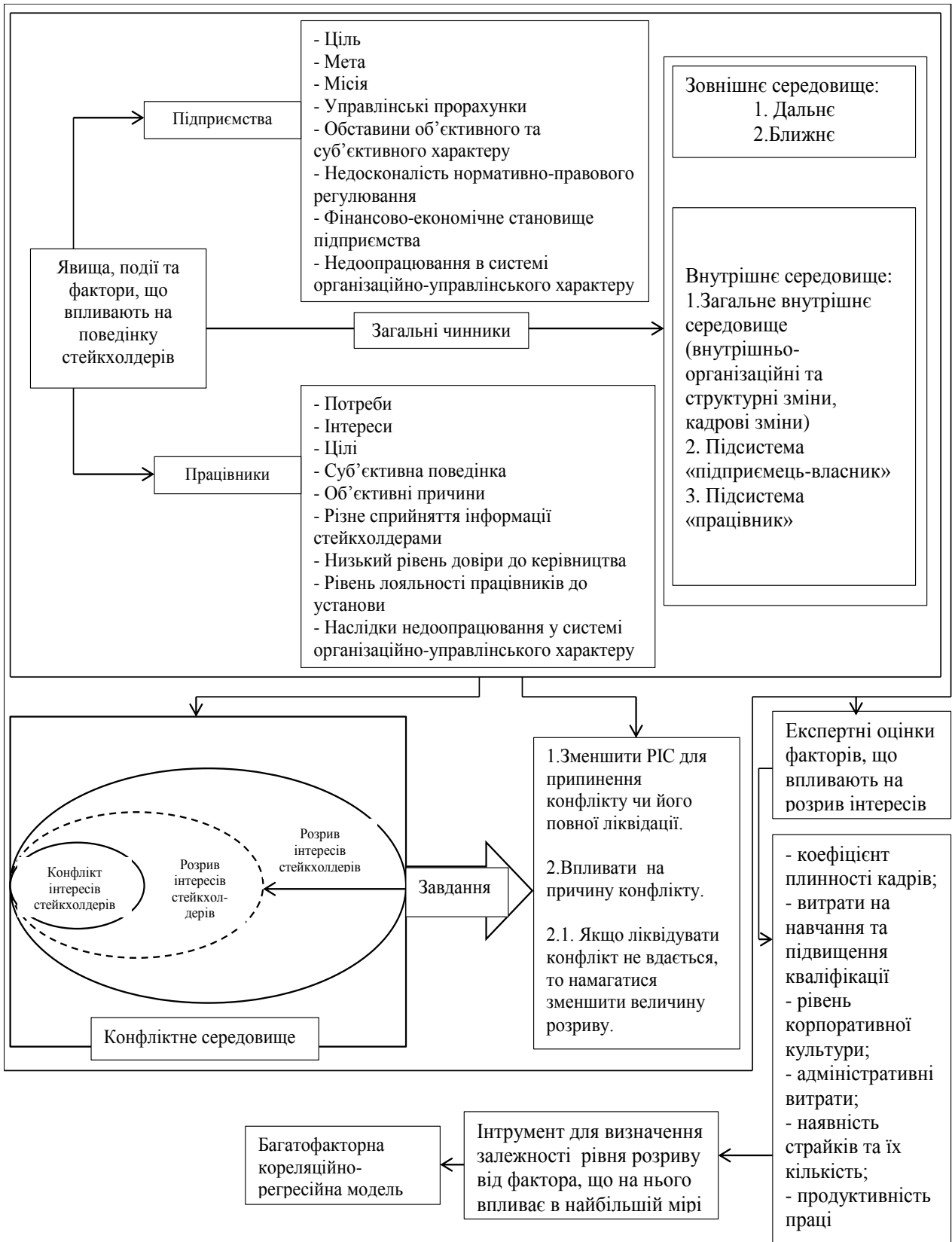
Будь-яка сфера впливу відображається на діяльності підприємства. Ми дослідили його внутрішнє середовище та з'ясували, що для більшості машинобудівних підприємств Львівщини характерною є проблема зіткнення інтересів зацікавлених сторін. Ними є працедавець і працівник, які стали суб'єктами дослідження. Об'єктом дослідження є так звані статті розривів

інтересів, які пов'язані з діяльністю підприємства та працівника, їх ефективністю та продуктивністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій виявив, що цей напрям досліджували по-факторно. Йдеться про те, що дослідники вивчали окрему проблему, яка є, на нашу думку, лише частиною досліджуваного питання. Так, Редькова О. та Іваницька Н.Б вивчали управління та навчання персоналу в умовах кризи (Іваницька, 2010; Редькова, Галушак, 2011); Міцкевич Н.А. досліджувала область мотивації робітників і можливі розбіжності між суб'єктами (Міцкевич, 2010). Проблема заробітної плати та її рівня заборгованості, одна із основних проблем, над вирішенням якої працює більшість дослідників: Тимченко С.О. (2014), Рibaкова Т.О. (2017), Харун О.А. (2011) та інші.

Світова практика засвідчує, що розвиток людського потенціалу, звичайно із продуманою стратегією та достатнім фінансовим капіталом, здатний вивести підприємство на якісно новий рівень. Для значної кількості підприємств України і Львівщини характерні значні розходження в інтересах між бажаними та реальністю. Для одного підприємства є нормальним, щоб такий розрив був, для іншого це неприпустиме явище і воно вимушене шукати шляхів його уникнення. Є підприємства із низьким рівнем розвитку, мають у своїй власності площі, які здають в оренду, працівники здебільшого пенсійного віку, тому розриви на таких підприємствах не становлять перешкод, розвитку немає.

Проблему конфлікту інтересів між зацікавленими сторонами досліджували такі вітчизняні науковці: К. Ковальська (2012), Г. Ковальчук, З. Шершньова (2004), Н. Подольчак (2006; 2011; 2017), О. Криса (2008) та інші. Їхні праці присвячено сутності та методам управління конфліктами, обґрунтовано необхідність управління конфліктами, запропоновано інструменти впливу. Наше дослідження полягає у пошуку та практичному застосуванні методів зниження розриву інтересів між стейкхолдерами (рис. 3.1).



----- Межа розриву інтересів стейкхолдерів (бажана, допустима, можлива)

———— Межа розриву інтересів стейкхолдерів (фактична)

Рис. 3.1. Модель ідентифікування розривів інтересів стейкхолдерів  
Примітка: побудовано автором

Зазначена модель ідентифікує проблеми, описує шляхи їх усунення для досягнення кінцевого очікуваного результату, тобто зменшення розриву, або повна його ліквідація.

Розриви інтересів пов'язані з обраною підприємством стратегією. Як відомо, модель бізнесу є змінною під впливом зовнішнього середовища та чинників, які на нього впливають. Наслідком такого розриву є виникнення конфлікту, загострення ситуації, порушення стабільності розвитку підприємства, загроза подальшій діяльності.

Пошук методів зниження розриву інтересів між його учасниками допоможе управляти учасниками підприємницької діяльності в процесі виникнення між ними розбіжностей і допоможе уникнути припинення між ними подальших зав'язків. Зважаючи на широкі дослідження методики впливу на зниження конфліктних явищ і ситуацій у будь-якій сфері підприємницької діяльності, ми розглянули ситуацію, коли між учасниками (стейкхолдерами) підприємницької діяльності виникає «розрив інтересів», далі РІС.

Таке поняття ми ставитимемо як похідне «конфлікту інтересів» між його учасниками, далі КІС. Якщо розглядати в загальному, то РІС перебуває у відношенні підпорядкування до КІС, оскільки знаходиться у середовищі конфлікту. Однак, «конфлікт інтересів» є правовим поняттям та несе в собі значення суперечності між інтересами особистісного та службового характеру під час виконання поставлених перед особою повноважень (Журнал Кадровик, 2014). «Розрив інтересів» розглядатимемо стосовно причинно-наслідкових зв'язків: КІС → РІС (причина – конфлікт, наслідок – розрив). «Розрив інтересів», за нашими висновками, – це наслідок впливу двох і більше суб'єктів на проблемну ситуацію; задоволення інтересів однією із сторін, що веде до використання всіх благ і привілеїв, частково віднімаючи блага та привілеї іншої сторони. Іншими словами, наслідок від отримання вигоди одним суб'єктом за рахунок іншого суб'єкта.

Дослідивши обидва поняття було встановлено, що «КІС» веде до зіткнення інтересів між суб'єктами, а «РІС» – до припинення подальших

взаємодій співпраці, відтермінування в часі вирішення проблеми конфлікту через величину розриву. З такої позиції побудовано подальше викладення нашого дослідження.

У першому та у другому випадку РІС визначається залежно від величини КІС. Зменшення РІС відбувається завдяки впливу на чинники, які впливають на КІС. Головне завдання – є зменшити «розрив інтересів» і у подальшому ліквідувати конфлікт.

Залежно від вимог підприємства до працівників та їхньої високої чи низької затребуваності розвиваються різні стратегії поведінки. Чим більше затребуваний працівник, тим більше права він матиме на висунення вимог на свою користь, і навпаки. Наприклад: в умовах кризи такі спеціалісти, як маркетологи, менеджери для підприємств не становлять розриву, адже їхня кількість значно вища на ринку праці, а кількість робочих місць обмежена. Протилежна ситуація із такими спеціальностями: фрезерувальник (вищого розряду), кваліфікований програміст, які будь-де знайдуть собі робоче місце, враховуючи рівень заробітної плати.

Досліджуючи питання «розриву інтересів між стейкхолдерами», було проаналізовано, які загальнозживані та поширені методи зниження таких розривів існують на практиці. Щоб ліпше сприймати, пропонуємо їх виділити за групами. Система управління охоплює багато моделей поведінки в тій чи іншій проблемній ситуації. Застосовують, відповідно, методи впливу на проблемне явище, ситуацію: у системах управління ризиками, управління адміністративним менеджментом, управління інформацією, управління кадрами, управління конфліктами, управління виробничими процесами, збутовими, маркетинговими, логістичними, фінансовими, зовнішньоекономічними, управління запасами, інвестиціями чи капіталом.

Оскільки виявили факт виникнення розриву інтересів, то доцільно буде і виявити, в яких саме галузях дослідження. Ми виокремили такі статті розривів інтересів: рівень заробітної плати, заборгованість по заробітній платі, вік

управлінців, вік працівників, рівень медичного страхування, рівень підвищення кваліфікації, види затребуваних спеціальностей, рівні кваліфікації працівників та ін. На рис. 3.2 зображено частину можливих розривів між інтересами працівника і працедавця.

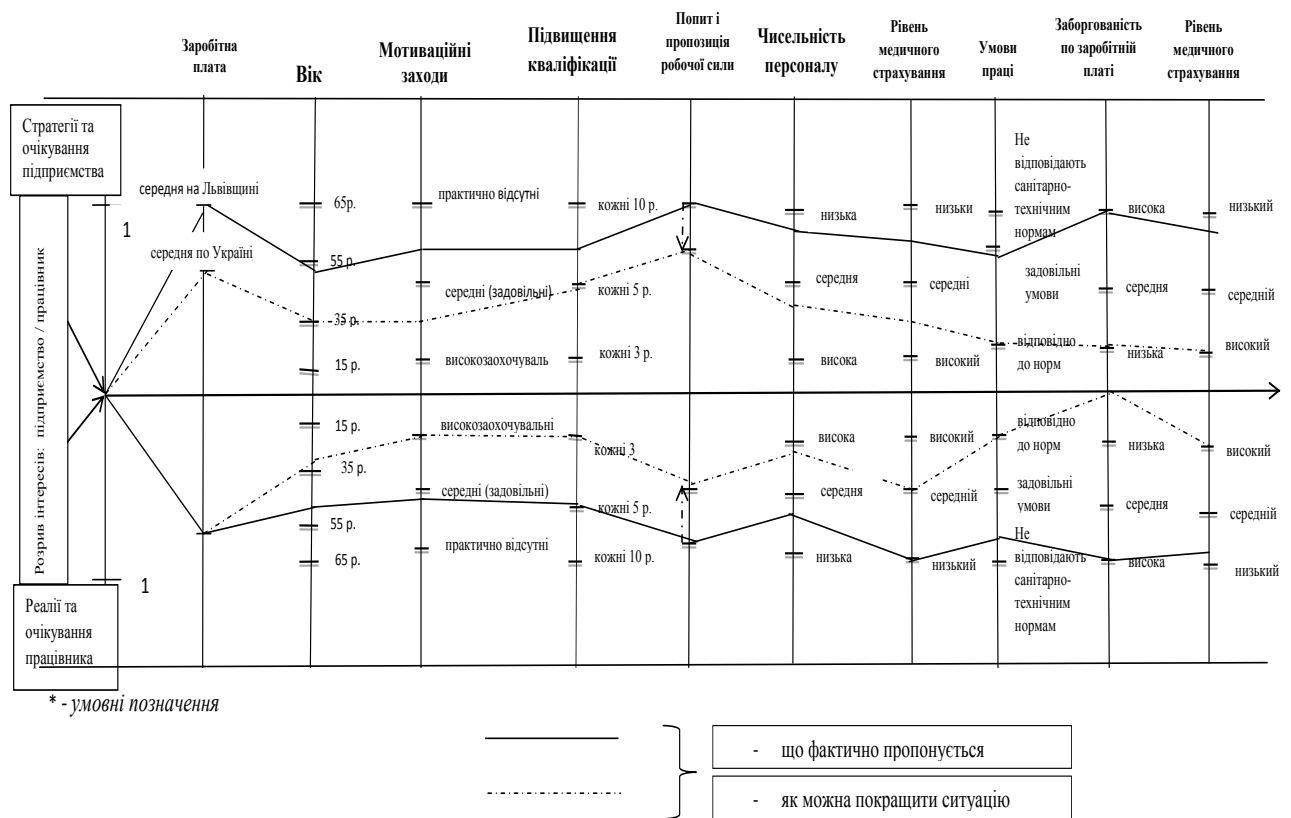


Рис. 3.2. Схема бажаних та фактичних розривів між інтересами працедавця та працівника

Примітка: сформовано автором

Отже, підприємству треба враховувати усі розбіжності та шукати шляхи їх уникнення, адже зменшення розриву в одному місці може призвести до збільшення, або ще більшого розриву в іншому місці.

Перш ніж перейти до методів, варто визначити причину розривів інтересів стейкхолдерів (між керівництвом підприємства, управлінцями, лінійними чи функціональними керівниками та його підлеглими – працівниками). Проаналізувавши діяльність машинобудівних підприємств та

їхні фінансово-господарські результати, ми виділили основні елементи РІС (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Елементи розриву інтересів стейкхолдерів

<i>Проблемні галузі</i>	<i>Елементи РІС (незалежні змінні)</i>
Заробітна плата	Рівень заробітної плати, Формування соціального пакету; Заборгованість по зарплатні;
Управління персоналом підприємства	Кількість персоналу; Вік працівників; Вік управлінців;
Мотиваційні заходи	Наявність мотиваційних заходів та їх рівень; Умови праці; Підвищення кваліфікації;
Попит і пропозиція робочої сили	Затребувані професії на ринку машинобудування;

Примітка: сформовано авторами на підставі досліджуваної інформації

Щодо причин РІС з заробітної платні. З боку підприємства на рівень заробітної плати впливає криза в державі, непрозорість фінансових операцій (часто виділені кошти не йдуть на безпосереднє вирішення проблеми), податкове законодавство стосовно нарахувань до ФОП.

Також на зарплату впливають матеріаломісткість та орієнтація на сировину, а не на кінцевий продукт, визначається незмінна норма прибутку (у неефективному виробництві), обов'язкові внески до пенсійного фонду, заробітна плата у конвертах.

Особливо гостро відчувається така ситуація на державних підприємствах. Адекватна заробітна плата допоможе задовольнити працівникам власні потреби, її заборгованість чи низький рівень впливають на подальшу мотивацію до праці, продуктивність падає.

Причина також криється у надлишковій зайнятості, браку платоспроможного попиту на робочу силу. Працівники також відчувають

незахищеність з боку держави, коли йдеться про заборгованість з заробітної платні. Згідно з законодавством, працівник, після тривалих затримок заробітної плати, має отримати відшкодування відповідно до врахування індексу споживчих цін. Якщо підприємство не має таких коштів, то і не виконує цих зобов'язань, крім того, ціна грошових зобов'язань знижується через інфляцію, не враховується до уваги дисконтування (час затримки і процентна ставка на цей момент), у підсумку, після тривалого часу рівень заробітної плати стає нижчим, ніж був зазначений у фінансовій звітності. На приватних підприємствах спостерігається неоплата випробувального терміну (відмова від працівника після відпрацювання). Це свідчить про недосконалість законодавства та слабкість, подекуди про брак важелів впливу окремих аспектів трудових відносин.

Наступним блоком РІС є управління персоналом підприємства. Державні підприємства навчання та перенавчання проводять вкрай рідко, для невеликої кількості працівників (через брак коштів), а відповідно і старші за віком працівники не охочі до навчання (немає мотивації), набір нових кадрів та їхня ротація на низькому рівні. Тому, такі працівники, як фрезерувальники, зварювальники – особи старшого віку, а управлінці – молоді. Причина криється у недосконалості управління кадрами, немає престижу та попиту на такі професії; недостатнє фінансування, низький рівень зарплат, що знівельовує професію на державних підприємствах. Слабкий рівень профорієнтування (нові працівники заміщують вакантні посади, а ті, що вивільняються, самостійно обирають наступне місце праці, що збільшує ймовірність похибки ефективності працівника).

Сьогодні в державі є високий рівень плинності кадрів, скорочення штату на рівні 1%, решта – звільненні за власним бажанням. Принаймні так вигідно для підприємства, оскільки в іншому випадку воно змушене виплачувати звільненим працівникам компенсацію.

Мотиваційні заходи та причини РІС. Одним із мотиваційних заходів, крім зарплати, є підвищення кваліфікації. Причини розривів такі:



- люди не завжди розуміють як той чи інший вид навчання вплине на їхню продуктивність, не усвідомлюють зворотного зв'язку від навчання;
- недостатня мотивація, мікроклімат, умови до навчання з боку управлінців;
- не чітке визначення кількості працівників та рівня їхньої підготовки, що потребують переатестації;
- застаріла матеріально-технічна база на державних підприємствах та задовненість знань;
- підвищення кваліфікації 1 раз на 5 років свідчить про низький рівень внутрішнього вивільнення робочої сили, низький рівень просування по службі, низьке фінансування таких заходів через низку суб'єктивних причин.

Підприємства недержавної форми власності здебільшого зорієнтовані на власну робочу силу, яка зацікавлена у навчанні, а, відповідно, збереженні.

Попит і пропозиція робочої сили також впливають на РІС. Для молодих пріоритетними є професії у сфері послуг, а не виробничо-технічні. Це призводить до скорочення прошарку активної робочої сили (35-45 років) і означає старіння кадрів.

Соціально-демографічні, економічні та військово-політичні чинники формують основні напрями попиту на робочу силу. Хоча на низько кваліфіковану робочу силу попит існує завжди, тоді як висококваліфіковані шукають ліпшу роботу та вищу заробітну плату.

Україна зіштовхується з недосконалим розвитком вищої та технічної освіти, неналежною підготовкою кадрів відповідного профілю. Немає конкурентоспроможних професій, а інтелектуальний капітал зводиться до формалізованої установи. США за кількістю грантів, виділених коштів на науково-дослідні роботи лідирує у світі, перевершуючи, навіть, Європу («переманює» викладачів і студентів високими заробітними платами, стипендіями з перспективою подальших досліджень, та роботи). Науково-

технічна база на високому рівні, є належне технічне та технологічне обладнання для досліджень та навчання, широкий доступ до новітньої літератури, налагоджені зв'язки університетів, промислово-технічних установ, підприємств, корпорацій, які безпосередньо вкладають кошти у свій майбутній трудовий потенціал.

Дослідники довели, що збільшення пропозиції робочої сили прямо пропорційне до збільшення заробітної плати. Зростання вартості життя стимулює до пошуку робочого місця, а заробітна плата є єдиним джерелом доходу та розвитку, якщо власна справа не приносить прибутку.

Загальна практика виявила, що причинами РІС можуть бути:

- елементарне бажання задовольнити власні потреби, цілі та інтереси;
- найважливіше – брак і постійне обмеження ресурсного забезпечення (фінансового та кадрового) для досягнення поставлених цілей між стейкхолдерами;
- недосконалість зовнішніх і внутрішніх каналів зв'язку, що регулюватимуть внутрішні інтереси підприємства.

З'ясувавши причину негативних наслідків, які домінують на підприємстві проаналізуємо методи (табл. 3.2) здатні вплинути на їхній перебіг. Метод – це способи та засоби, які допоможуть досягнути поставленої мети через сукупність практичних прийомів та операцій.

Таблиця 3.2

Загальні методи вирішення проблемних ситуацій залежно від об'єкта та предмета впливу

№ п/п	Об'єкт і предмет впливу	Методи впливу
1	2	3
1	Метод управління конфліктами	Міжособистісний метод впливу, корегування поведінки окремого учасника конфлікту; примус – беззаперечна влада керівника

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
2	Організаційні методи зниження ризиків	Радикальне відхилення ризику; недопущення збитків і попередження втрат; мінімізація збитків; передача контролю за ризик; метод розподілу ризику; пошук інформації; контроль та опанування ризиком
3	Методи вирішення конфліктів в організації	пояснення вимог до роботи та на який результат очікують; координаційний та інтеграційний механізми управління; формування загально організаційних комплексних цілей; побудова структури системи винагород
4	Методи зниження фінансових ризиків	Запобігання або уникнення ризику; нормування ситуації, що склалась; розподіл зобов'язань між учасниками; лімітування; страхування; хеджування; резервування; отримання додаткової іноземної валюти
5	Загальні методи управління будь- якою ситуацією	Спостереження; збір інформації; аналіз інформації та явищ; прийняття рішення
6	Метод управління персоналом в залежності від характеру впливу на людину	Стимулювання; інформування; переконання
7	Метод управління персоналом на підприємстві	Адміністративний; економічний; соціально-психологічний
8	Напрями та методи впливу на рівень ризику господарювання	Уникнення ризику (відмова від ризикованих проектів, ненадійних партнерів); компенсація (стратегічне планування діяльності, прогнозування ЗЕД, активний маркетинг, моніторинг правового та соціально-економічного середовищ); збереження (відмова від дій, залучення зовнішніх джерел, створення резервних фондів); передача (укладання договорів та угод страхування відповідно до предмета ризику); зниження (диверсифікація, лімітування накопичення додаткової інформації)

Примітка: укладено автором на підставі джерел (Синкс, 1989; Портер, 2000; Уорнер, 2001; Томпсон, Стрикленд, 2007; Хоменко, Грінько, 2010; Харун, 2011; Сафарова, 2014)

Провівши групування методів, можна зробити висновок, що різні види ризиків і конфліктних ситуацій потребують різного ступеня керованості та набору методів. Найпоширенішими вважають такі методи: диверсифікації (спосіб зниження ризику завдяки розподілу коштів між різними об'єктами вкладання); страхування (передача ризиків зовнішній страховій компанії), а також попередження ризику, проте важливе значення має оперування великим об'ємом додаткової інформації. Основним завданням управлінця є управління ризиком, підбір методів впливу та прийняття найраціональніших рішень.

Для РІС-аналізу проведемо аналогію з ризик-менеджментом і запропонуємо власні методи впливу на проблему. За І. Т. Балабановим, ризик-менеджмент є системою управління ризиком з погляду фінансово-економічних відносин, які виникають внаслідок управлінської діяльності.

Для визначення величини РІС побудуємо кореляційно-регресійну модель, яка набуває вигляду:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (1.3),$$

де  $y$  – залежна змінна (розрив інтересів);  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – незалежні змінні;  $a_0, a_1, \dots, a_n$  – оцінки невідомих параметрів множинної регресії.

За нашими обчисленнями, розрив інтересів ( $y$ ) визначатиметься у дисбалансі попиту до пропозиції заробітної платні. Знаходження параметрів невідомої експоненти ( $y$ ) виконували методом середньоквадратичного відхилення. Залежну змінну ( $y$ ), яка становить величину розриву інтересів між стейкхолдерами, формують такі показники:

$Y_{a1}$  – різниця пропозицій заробітної платні на вітчизняному ринку та за кордоном, тис. грн.;

$Y_{a2}$  – різниця визначених рівнів заробітної плати, представленої підприємствами та ставки затребуваної працівниками, що вказана у їхніх резюме на ринку машинобудування, тис. грн.;

$Y_{a3}$  – експертні висновки про якісну (емоційно-психологічний аспект) та кількісну сторони розривів (бал від 1 до 10, де 1 найгірше значення, а 10 – відповідно, найліпше).

Загальний вигляд залежної змінної ( $y$ ) такий:

$$y = y_{a1} + y_{a2} + y_{a3}. \quad (2.3)$$

Дані для обчислення залежної змінної зведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Дисбаланс попиту до пропозиції залежних змінних  $y_{a1}$ ,  $y_{a2}$ ,  $y_{a3}$

Період	Залежні змінні			$\Sigma$
	$y_{a1}$	$y_{a2}$	$y_{a3}$	$y$ (нормоване)
2011 (1)	4215,333	1885,5	6,6	-1,52823
2011 (2)	8150	1790	8,5	0,656471
2012 (1)	4621,667	1982,3	5,3	-1,96651
2012 (2)	9900	1745,5	8,5	1,106529
2013 (1)	6196	2000	5,25	-1,45624
2013 (2)	11840	1491	9,4	1,672681
2014 (1)	7338	1648	5,9	-1,52565
2014 (2)	12971	1663,5	9,2	2,315243
2015 (1)	7016,667	674,3	8,9	-2,086
2015 (2)	12250	2257	8,1	2,811707

Примітка: укладено автором за даними джерел (Work.ua, 2017. Статистика зарплат; Головне управління статистики у Львівській області. Архів за 2014-2016 роки ) та експертних оцінок

Економічні процеси, внутрішньогосподарські (зокрема, управління персоналом) залежать від багатьох факторів, які потрібно виявити й оцінити.

За даними наших досліджень, зокрема аналізу літературних джерел (Петрович, 2002; Олексів, Подольчак, 2005; Репин, Елиферов, 2005; Самуляк, Фещур, 2010; Скиба, 2012; Ромахова, 2013) у тім числі, аналізування діяльності

підприємств (Сміда. Бази даних емітентів України) найбільш вагомими показниками, які впливають на РІС є такі незалежні змінні:

$X_1$  – коефіцієнт плинності кадрів, %;

$X_2$  – витрати на навчання та підвищення кваліфікації, тис. грн.;

$X_3$  – рівень корпоративної культури, бал від 1 до 10;

$X_4$  – адміністративні витрати, тис. грн.;

$X_5$  – кількість страйків, к-сть повторень;

$X_6$  – продуктивність праці, %.

Джерело формування показників  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_4$ ,  $X_6$  – фінансова звітність по кожному з досліджуваних підприємств (ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів», ПАТ «Іскра», ПрАТ «Львівський Локомотиворемонтний завод» та формування середнього значення окремого показника по п'яти підприємствах (Сміда. Бази даних емітентів України)).

Формування показників  $X_3$  та  $X_5$  виводили на підставі експертного опитування та інтерв'ю на зазначених підприємствах машинобудування. До інтерв'ю та анкетного опитування залучали менеджерів різних рівнів і різних підрозділів цих п'яти підприємств. Загальна вибірка експертів становила 35 осіб. Рівень корпоративної культури та наявність страйків, їхню кількість визначали за шкалою від 1 до 5 (де 1 найгірше значення, 5 найліпше). Далі, виконали нормування показників.

Провівши обчислення, ми отримали результати нашого аналізу, де  $R^2$  (коефіцієнт детермінації) становить 0, 798, а це означає, що 79, 8% розриву інтересів визначається незалежними змінними ( $X_1 - X_6$ ), а 20,2% - іншими чинниками, які не було враховано. Значимість  $F = 0,31$ , тому можемо стверджувати про адекватність побудованої моделі. Спостережувані дані, попередньо звівши їх до часових індексів, подано у табл. 3.4.

Обчисливши регресію, отримані коефіцієнти становлять:

$Y = 89,35$  (у тому випадку, якщо усі фактори становитимуть «0»);

$X_1 = -1,59$  (виявляє вплив фактору  $X_1$  на  $y$ , має негативний зв'язок з досліджуваним параметром і означає, що зі збільшенням плинності кадрів зменшується розрив інтересів); вагомість фактора = 49,8%.

Таблиця 3.4

## Вхідні дані для обчислення кореляційно-регресійної моделі

Роки	Коефіцієнти моделі						
	$y$	$x1$	$x2$	$x3$	$x4$	$x5$	$x6$
2011 I-півр.	-1,631133	1,01785	0,99564	1	1,012585	1,015681	1,012441
2011 II-півр.	-5,379898	0,88596	0,98678	1,02244	1,027916	1,00760	0,999307
2012 I-півр.	-1,859563	1,62376	1,05357	0,98674	1,008568	0,923584	1,427631
2012 II-півр.	0,200061	0,60975	1,00635	1	1,006799	1,011235	1,091438
2013 I-півр.	-0,62713	1,12	1,17894	1	1,005223	0,61010	0,886666
2013 II-півр.	1,118781	0,4642	1,03571	0,98203	0,977624	1,026490	1,065162
2014 I-півр.	-0,198203	0,8461	1,0827	1	1,00233	1,14516	1,301176
2014 II-півр.	1,966887	1,1363	1,03503	0,99796	0,960547	0,771830	1,009041
2015 I-півр.	-0,633980	1,2	1,04615	0,99885	0,999791	1,664233	1,003584
2015 II-півр.	2,999819	0,9833	1,15441	1	0,9987	1,052631	1,007142

Примітка: сформовано автором за даними джерел (Work.ua, 2017. Статистика зарплат; Головне управління статистики у Львівській області. Архів за 2014-2016 роки)

Таку закономірність для  $X_1$  можна пояснити тим, що нові працівники мають нижчі вимоги, перебуваючи на стадії адаптації до середовища та мікроклімату підприємства, на якому будуть працювати.

$X_2 = 16,82$  (збільшення витрат на навчання та підвищення кваліфікації веде до збільшення розриву; це можна пояснити тим, що, отримавши кращі знання, набувши більшого досвіду, працівник бажатиме поліпшення і свого матеріального становища, адекватної платні за використовуваним ним вміння на користь підприємства; вагомість фактору = 21,3%).

$X_3 = -30,32$  (корпоративна культура має зворотний вплив на процес, її підвищення зменшує розрив; вагомість чинника = 74,8%).

$X_4 = -77,505$  (не було враховано витрати на оренду приміщень та лізингові операції; чим більші адміністративні витрати, тим менший розрив; це означає, що витрати ідуть на покращення корпоративного управління, на персонал, на утримання приміщень, проте вагомість фактору лише 17,3%).

$X_5 = 1,304$  (прямий зв'язок має вплив кількості страйків на збільшення розриву, пояснюється тим, що невдоволеність зарплатою призводить до опору працівників, а простої виробництва – до невдоволення апарату управління, що зумовлює розрив інтересів; вагомість фактору = 61,3%).

$X_6 = 0,44$  (залежність розриву від продуктивності праці, що має негативний зв'язок, зі збільшенням продуктивності зменшується розрив; вагомість фактору = 93,4%).

Отож, бачимо, що найвагоміший вплив на розрив інтересів чинять: корпоративна культура та коефіцієнт продуктивності праці. Кінцевий варіант моделі дослідження набуває вигляду:

$$y = 89,735 - 1,59x_1 + 16,82x_2 + 30,32x_3 + 77,51x_4 + 1,305x_5 + 0,44x_6. \quad (3.3)$$

Знаючи впливові фактори, спрогнозуємо майбутню залежність  $y$  від досліджуваних  $x_1 - x_6$  та зобразимо у вигляді графіка (рис 3.3).

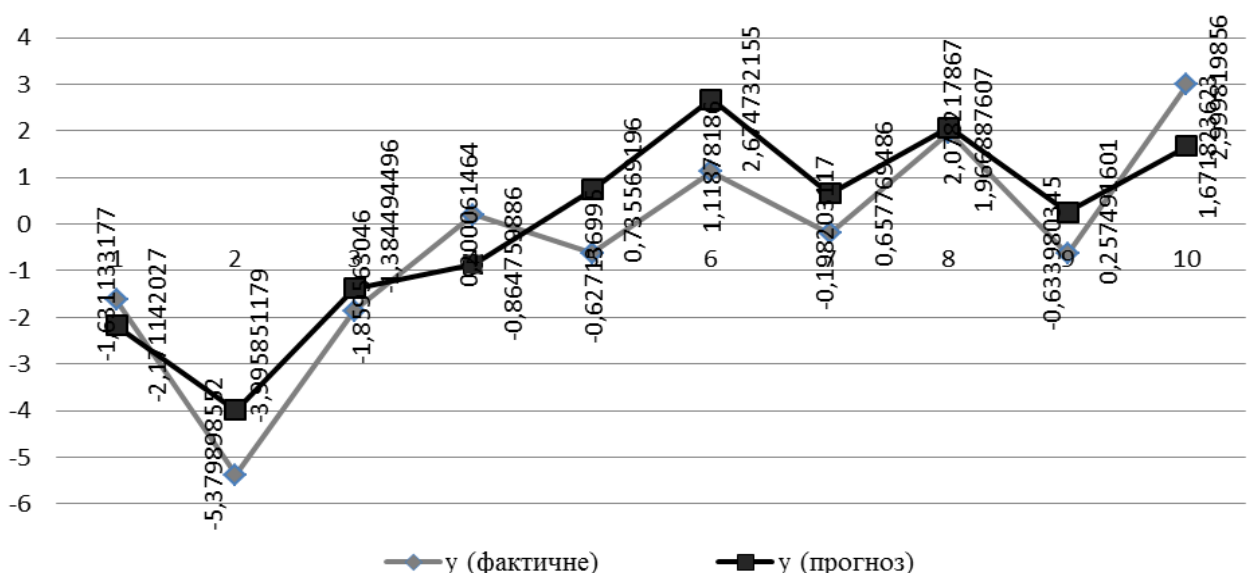


Рис. 3.3. Прогнозоване значення розриву інтересів для досліджуваних підприємств на наступний аналогічний період

Примітка: сформульовано автором на основі опрацьованого матеріалу



Фактичні дані є собою вхідними значеннями для обчислення прогнозованих. З графіка видно, що прогнозовані значення збільшуються в межах фактичних. Впливаючи на РІС через незалежні змінні, пропонуємо виокремити методи (табл. 3.5), які цьому сприятимуть (Чиркевич, 2016). Вибір засобів впливу на ризики має на меті мінімізувати можливий збиток у майбутньому. Зниження ризику передбачає зменшення розмірів можливого збитку чи ймовірності настання несприятливих подій. Збереження ризику – найчастіше відмова від дій, які спрямовані на компенсацію збитку, чи його компенсація з якихось спеціальних джерел (фонд ризику, фонд самострахування, кредити тощо).

Таблиця 3.5

Конкретні методи впливу на розрив в залежності від сфери розвитку проблеми

№ п/п	Сфери застосування	Методи впливу	Результати від впровадження
1	2	3	4
1	Вік працівників	- Нормування професій (між високозатребуваними та стабільно важливими)	(Інформування про нові технічні та інноваційні проекти, що регулюватиме потребу у фахівцях, моніторинг зовнішнього середовища, регулювання кількості й якості працівників у ВНЗ, бізнес-інкубаторах)
2	Мотиваційні заходи	-Нетрадиційні методи мотивування;  - Метод колективного прийняття рішень;  -Удосконалення виробничої системи	(Працівник має право на купівлю акцій компанії, право на індивідуальну з/п залежно від успіхів, участь окремого працівника в прибутках підприємства, залучення персоналу до управлінських питань) (Підняття рівня поінформованості персоналу у внутрішньогосподарських питаннях) (Формування тимчасової премії на тимчасовий виробничий процес – перевірка результатів, корегування й удосконалення системи, моніторинг діяльності працівників

## Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
2	Мотиваційні заходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Метод управління «емоційним інтелектом» (індивідуальна подяка керівником, зустріч із працівниками, інформування працівників про стан справ на підприємстві);</li> <li>- Метод покращення умов праці;</li> </ul>	<p>(Ефективний менеджер здатний вплинути на внутрішньопсихологічний стан окремого працівника для досягнення цілей підприємства)</p> <p>(Впливатиме на морально-естетичне ставлення до праці)</p>
3	Попит і пропозиція робочої сили	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Метод прогнозування</li> <li>- Метод інтегрування</li> <li>- Координаційний метод</li> </ul>	<p>(Грунтується на спостереженні, зборі інформації, аналізуванні отриманих результатів)</p> <p>(Зв'язок між тими, хто продукує робочу силу та тими, хто є її замовником)</p> <p>(Регулювання з боку держави пропозиції, а з боку підприємств – попиту на робочу силу)</p>
4	Регулювання заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Формування ФОП відповідно до якісних та кількісних показників</li> <li>-Скорочення надлишкової кількості працівників</li> <li>-Залежність рівня і розміру з/п від «результативності праці»</li> <li>-Удосконалення методу нормування праці</li> <li>- Метод чіткої тарифної системи</li> </ul>	<p>(пропорційне збільшення з/п відповідно до зменшення витрат на сировину і матеріали)</p> <p>(впливатиме на продуктивність праці та на частку з/п в собівартості продукції)</p> <p>(формування єдиної погодинно-преміальної системи, чітко прописані доплати за понаднормове виконання)</p> <p>(зрозуміла система нарахування премій та надбавок, беруть участь (пропозиції) у її розробленні)</p>
5	Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Систематичне навчання працівників;</li> <li>- Формування стандартних програм та спеціальних;</li> <li>- Постійна підготовка працівників за допомогою безперервного (поетапного) навчання.</li> </ul>	<p>(Дасть змогу повністю розкрити усіх можливостей людини);</p> <p>(Відповідно до потреб виробництва)</p> <p>(Впливає на підвищення продуктивності праці)</p>

## Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4
5	Управління персоналом	<p>- Метод резерву працівників</p> <p>-Перевірка працівників на лояльність</p>	<p>(формування групи працівників на заміщення посади, де резерв працівників має: проходити безперервне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві; вникнення у суть діяльності окремих підрозділів підприємства; участь у роботі нарад, семінарів, і безпосередньо у виробничому процесі)</p> <p>(співставлення матеріальних та нематеріальних, внутрішніх та зовнішніх стимулів)</p>

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел (Шершньова, 2004; Криса, 2008; Гарафонова, 2013; Чиркевич, 2016)

Зазначені вище методи мають комплексний характер. Тому часто вплив на одну із проблем тягне за собою зміну в іншому середовищі. Усі вони передують ризику, а після його виникнення застосовують метод залучення зовнішніх джерел для його подолання (погашення).

Враховуючи сказане, можемо чітко визначити, що існує різниця між поняттями «конфлікт інтересів» і «розрив інтересів». Ми проаналізували, які сфери діяльності підприємства охоплюють такі розриви, де найчастіше трапляються, також зазначено причини виникнення. На підставі набутого досвіду та загально використовуваної практики вивчили методи зниження конфліктних ситуацій та пристосували до середовища «розриву інтересів стейкхолдерів».

Також, опрацювавши чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, виявили їхній вплив на підприємство та існуючу адміністративну систему. Визначили, за яких умов і як формуватиметься нова управлінська команда, який вплив і внесок її у загальну систему адміністрування. Виявили, що зовнішні та внутрішні чинники, які після реорганізації системи, зазнають впливу і чого слід

очікувати далі. Було згадано про адміністративний апарат і його трудомісткість. Тому, далі виділятимемо та пояснюватимемо ті кількісні показники, які визначатимуть трудомісткість управлінців підприємства.

3.2. Формування ключових показників, що здатні вплинути на розвиток трудових ресурсів і зменшити розрив інтересів між зацікавленими групами

Зважаючи на актуальність євроінтеграційних процесів для України, існують прописані вимоги, згідно з якими має відбуватись розвиток вітчизняних підприємств, який впливатиме на їхню конкурентоспроможність. Головне завдання, яке актуальне для машинобудівних підприємств Львівщини – спрямувати зусилля на опрацювання стратегій розвитку персоналу. Щоб такі виявити, треба визначити вузькі місця виробничо-господарської діяльності. Зважаючи на вагомість розвитку персоналу, як найважливішої складової успіху підприємства, у попередніх розділах ми з'ясували, що непорозуміння та факт розриву інтересів між його учасниками найчастіше відбувається між внутрішніми стейкхолдерами, тобто між працедавцем і працівником. Саме тому, досліджуючи ефективність виробничо-господарської діяльності через управління трудовими ресурсами, схарактеризували відносини «підприємець – працівник». Врахування особливостей стосунків між зазначеними зацікавленими групами допоможе вибудувати функціональні механізми розвитку трудових ресурсів.

Важливими аспектами подальшого дослідження є з'ясування основних тенденцій, які впливають на розрив інтересів внутрішніх стейкхолдерів для окремого досліджуваного підприємства, впливаючи на які, можна регулювати подальший напрям діяльності підприємства. Відповідно, запропонувати дієві функціональні стратегії, які сприятимуть розвитку підприємства в цілому.

Дослідники вважають, що машинобудівна галузь як сектор економіки є ключовою, адже великі підприємства задовольняють насамперед потреби держави. Комарницький І.Ф. і Галушка З.І. стверджують, що сьогодні загострюється увага на питанні соціалізації підприємств, перетворенні цього принципу на інструмент, за допомогою якого легше управляти підприємством (Комарницький, Галушка, 2010). Вагомі стратегії розвитку є корпоративна культура, яка є інструментом ефективного менеджменту (Янковий, Харченко, 2013).

Підприємство як самостійна та самодостатня структура розвивається індивідуально, його фінансово-економічне становище не в останню чергу залежить від ефективної управлінської діяльності. Ми дослідили чинники, які здатні впливати на відносини між керівництвом і працівником, а саме: корпоративна культура, наявність і кількість страйків на підприємстві, адміністративні витрати на розвиток персоналу, витрати на навчання персоналу, продуктивність праці, а також рівень плинності кадрів. Такі вузькі місця здатні вплинути на діяльність підприємства, якщо ми говоримо про відносини між працедавцем і працівником, то вплинути на їхню подальшу співпрацю. Негативне виявлення зазначених показників може призвести до розриву інтересів між ними, створити конфліктне середовище.

За допомогою побудови кореляційно-регресійної моделі з'ясували, що продуктивність праці та рівень корпоративної культури здатні вплинути на розрив інтересів для більшості підприємств Львівщини. Зважаючи на вагомість цих показників, будемо функціональні стратегії, які регулюватимуть трудові відносини на підприємстві (рис 3.4).

Запропонована модель є загальною. Якщо брати до уваги рівень розвитку, економічне становище, орієнтований сегмент ринку, рівень монополізації підприємств, то кожен матиме перелік факторів, які впливатимуть на його основну діяльність, відповідно підприємство розроблятиме заходи для адаптації до середовища.

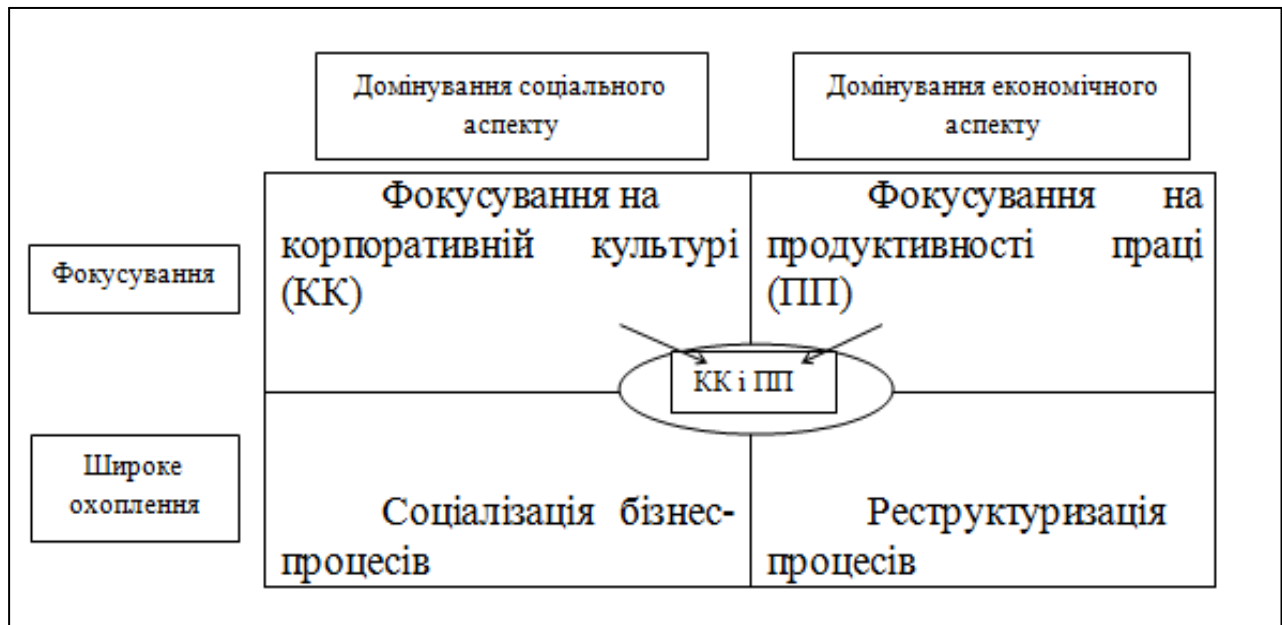


Рис. 3.4. Функціональні стратегії розвитку підприємства

Примітка: розроблено автором

Використавши базові стратегії М. Портера (2000), виокремимо стратегію фокусування, яка є ключовою в матриці. Поняття «фокусування», згідно зі Словником української мови, дослівно означає «спрямовувати, направити в якусь точку, в якесь місце зосереджені дані чи інформацію» (Словник української мови, 1970—1980). Отже, можемо стверджувати, що ми фокусуємось на окремих стратегіях розвитку підприємства. Стратегічні цілі компанії розповсюджуються не на весь ринок у цілому, а на певну частину. Ми застосовуватимемо стратегію фокусування для внутрішньо-організаційних питань у системі адміністрування на підприємстві. Фокусування означає стратегію конкуренції, але у вузькій сфері (в управлінні продуктивністю праці та в управлінні корпоративною культурою), що є вагомими для досліджуваних машинобудівних підприємств. Такі показники, за ефективного розвитку, здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства, сприяти економічному зростанню. М. Портер запропонував стратегії конкуренції, які носять універсальний та загальний характер, що може використовуватись керівництвом підприємств як певний вектор розвитку (Портер, 2000). Стратегія

фокусування 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 виражається через соціальний аспект, під яким треба розуміти сукупність певних суспільних відносин між людьми в середині підприємства, які наділені особливими рисами, властиві конкретному підприємству та відображають стиль організації суб'єкта господарювання, його поведінку, місію та стратегію розвитку. Ці риси та особливості відносин інтегровані колективом підприємства чи окремими індивідуумами у визначених умовах і є об'єктом спільної діяльності. Соціальний аспект домінує всюди де задіяна людина. Згідно з нашою матрицею, домінування корпоративної культури свідчить про персоналізацію працівника та вагомість його професійно-трудової залученості у діяльності підприємства. Сформована позитивна корпоративна культура здатна підвищити рівень лояльності працівників до підприємства, поважати його традиції, дотримуватись усіх писаних і неписаних норм, навіть, якщо вони неприйнятні для працівника як людини. Завдання корпоративної культури – соціалізація працівників, їхній розвиток, професійне навчання та підвищення кваліфікації, щоб працівники ідентифікували себе з організацією, в якій працюють, вважали, що їх розвиток безпосередньо впливає на розвиток усієї компанії. Звичайно, що високий рівень корпоративної культури зумовлює зміни у конкурентоздатності суб'єкта господарювання.

До недоліків обраної стратегії можна зачислити ризики, на які йде підприємство, це зокрема: застосовуючи стратегію фокусування, підприємство наражається применшити свої конкурентні переваги, якщо виникатимуть та зростатимуть відмінності між ним та підприємством-конкурентом у рівні впровадженої корпоративної культури (для підприємств однієї галузі); ризик фокусування підприємством-конкурентом на більш вузькому аспекті корпоративної культури, що здатне вплинути на розрив у конкуренції між суб'єктами господарювання; обравши певну крайність у зосередженні та

акцентуванні уваги на одному сегменті розвитку підприємства здатне ускладнити економічне становище суб'єкта, особливо у сфері адміністрування.

Розвиток продуктивності праці відбувається, коли на підприємстві порівняно добре розвинута корпоративна культура, коли зростає вартість трудових ресурсів, проте такий процес трудомісткий. Правда, не завжди існує пряма залежність між продуктивністю праці та коштами, які витрачено на розвиток персоналу, для цього апарат управління має враховувати додаткові важелі впливу на мотивацію працівників: проводити моніторинг рівня задоволеності працівника своїм поточним положенням, обирати на підвищення кваліфікації найлояльніших працівників, чітко визначати ключових суб'єктів, які здатні вплинути на продуктивність праці (інженери технологічних процесів, розробники, конструктори, менеджери з логістики, персонал, що працює в сфері ЗЕД, оператори поставок і відвантажень сировини, та готової продукції тощо). Тобто, продуктивність праці визначається ефективністю використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці – фактор конкурентоспроможності підприємства, виражається через економічну складову, оскільки відображає якість та кількість виконаної праці у її вартісному вираженні. Якщо збільшується обсяг основної господарської діяльності, а витрати на ресурси та сировину – незмінні, то можемо говорити про зростання продуктивності.

Відомі загальні тенденції після впровадження та розвитку продуктивності праці, які виражаються через економічні аспекти:

- збільшення обсягів виробництва;
- заміна робочої сили машиною, що є джерелом економії часу;
- зменшення витрат на оплату праці, а це призводить до збільшення рентабельності;
- розвиток та ефективність використання затрат минулого досвіду та праці (Воронкова ред., 2006).

Дамо коротку характеристику продуктивності праці згідно з дослідженнями науковців. С.А. Музиченко (2008) вважає, що це кількість



виготовленої продукції за одиницю часу за рахунок затрат конкретної праці. С. Сінк – пояснює, як зв'язок між кількістю продукції і співвідношенням необхідних запасів, щоб виготовити цю продукцію у визначені терміни за конкретний період (Сінк, 1989). О. Сологут характеризує її, як те, що якість робочої сили та соціальна активність працівника – головні чинники досягнення продуктивності підприємством (Сологуб, 2008, с.54–57). В. В. Вудвуд та І.І. Рибачук називають продуктивність праці показником, який свідчить про ефективність результатів роботи, за основу взято об'єм виготовленої продукції (або ж послуг), а також працю у її кількісному вимірі для того, щоб виготовити дану продукцію (послугу) (Вудвуд, Рибачук, 2012).

Багато чинників є шляхами до збільшення продуктивності праці, основними з яких є:

- соціально-економічні (якість використання робочої сили, політичний устрій, макроекономічне становище у суспільстві, розвиток НТП, освітній і кваліфікаційний рівні населення, рівень добробуту та інфляції);
- матеріально-технічні (якість засобів виробництва);
- організаційно-економічні (поєднання якості робочої сили та засобів виробництва);
- внутрішньовиробничі (на рівні підприємства – якість сировини, наявність обладнання, умови праці, рівень оргструктури, система адміністрування);
- галузеві та міжгалузеві (кооперативні зв'язки, суміжність виробничих галузей, спеціалізація галузі, її життєвий цикл, рівень виробництва, кон'юнктура ринку споживання, грошові надходження населення);
- регіональні та загальнодержавні (інвестування у проекти, створення нових робочих місць).

Впливати на ці чинники підприємству важко, але їх враховувати треба під час формування програм розвитку.

Економічне зростання підприємства визначається продуктивністю праці його колективу. Паралельно із НТП, який є на підприємстві. Про ефективний розвиток підприємства свідчить кількість виготовленої продукції (за одиницю часу). Екстенсивність виробництва продукції пов'язують із незмінністю продуктивності праці зі збільшенням додаткових засобів. Інтенсивне виробництво відбувається за налагодженості корпоративної культури, що призводить до раціонального використання ресурсів. На практиці застосовують у поєднанні два види зростання.

Фокусування на продуктивності праці – важливий показник, який у свою чергу впливає на «використання робочої сили, що у підсумку покаже витрати та результат трудової діяльності» (Грішнова, Заїчко, 2016). Наслідком такого фокусування є довгострокове економічне зростання; конкурентоспроможність продукції чи підприємства, що таку продукцію виготовляє; розвиток потужностей, методів і засобів виробництва; розвиток та удосконалення професійних навичок працівників; постійне удосконалення та напрацювання у сфері управління кадрами, а також розроблення чіткої стратегії стимулів, які покликані підвищити продуктивність праці; формування нових ефективних методів виробництва й управління завдяки розвитку інформатизації та автоматизації виробництва, удосконалення бізнес-процесів і системи менеджменту.

Продуктивність праці є показником, який узагальнює ефективність використання робочої сили; зусилля та методи проведені на рівні корпоративної культури, характеризується як співвідношення вкладених ресурсів, зусиль до результату пов'язаного з продуктивністю праці.

Сьогодні можна стверджувати, що для вітчизняних підприємств є куди розвиватись, особливо у системі продуктивності праці. Досі затратними є витрати на сировину, електроенергію, матеріали, також, залишаються низькими рівень оплати праці та її нормування, це означає актуальність досліджуваної проблематики та пошуки і реалізація її вирішення.

Продуктивність праці – поняття, яке характеризує управлінців, менеджерів (вищу ланку керівництва), діяльність яких покликана впливати на кінцевий продукт, розробляючи програми, методи, проекти, стимули, активну участь у корпоративному житті підприємства.

Головною ознакою сьогодення є мотиваційна криза підприємств, особливо державної форми власності. Існують певні протиріччя, невідповідності того, що є і що бажане, а особливо формування напрямків змін. Криза фрустрації має системний характер для підприємств і є причиною мотиваційної кризи. Продуктивність праці та мотивація взаємозалежні компоненти. Особливо криза, відсутність мотивації впливають на рівень продуктивності. В умовах кризи підприємству потрібно оперувати засобами, що активно мотивуватимуть працівників, адже це може стати інструментом для підвищення результативності. Тут мається на увазі понаднормова праця, додаткові обов'язки, ініціативність відповідно до ситуації (Міцкевич, 2010; Монастирська, 2010).

Широко охоплена стратегія соціалізації бізнес-процесів. Саме поняття «соціалізація» є ширшим і враховує економічний аспект, який важливий для дослідження рівня розвитку підприємства. Соціалізація охоплює в себе НТР, яка зумовлена зростаючим попитом на конкретні процеси та результати виробництва. Соціальна відповідальність вважається вагомим внеском підприємства перед суспільством (Комарницький, Галушка, 2010). Наприклад, такими кроками соціалізації є стандарти праці, захист прав людини, споживача, боротьба з корупцією, управління якістю продукції, згідно визнаних міжнародних стандартів, захист навколишнього середовища (відповідні норми встановлені для підприємств). Так, для прикладу, в Японії розроблено «Хартію чемної корпоративної поведінки», де зазначають про соціальну відповідальність вищого керівництва за своїх працівників (Петрушенко, Іванова, Дудкін, 2009; Тарасова, 2013).

Впровадження соціалізації бізнес-процесів може допомогти підприємству підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, оскільки це

вплине на ставлення суб'єктом господарювання до норм санітарно-екологічних стандартів. Також позитивно впливатиме на продуктивність праці працівників, їхню мотивацію, оскільки турбота про працівників у матеріальному та психологічному вираженні формує сприятливий соціально-психологічний клімат. Таким чином формується загальна репутація підприємства, підвищується його ділова активність, що є ознакою розвитку та чинником виходу на нові ринки, забезпечує стабільну конкурентоспроможність (Комарницький, Галушка, 2010).

Реструктуризація бізнес-процесів на підприємстві – це один із способів перетворення підприємства, який радикально змінює усі його структури: власників, активи, пасиви, виробничі процеси, навіть, оргструктуру. Цей метод підприємство використовує в таких випадках:

- якщо тенденція розвитку підприємства стрімка та зростаюча завдяки унікальним конкурентним перевагам;
- якщо на поточній стадії підприємству нічого не загрожує, але прогнози на майбутнє передбачають зміни у гірший бік (ця стратегія доцільна, щоб зберегти конкуруючі позиції);
- якщо підприємство перебуває у стані занепаду та кризи.

Процеси загалом – це упорядковані, послідовно побудовані операції, які відрізняються своїм функціональним призначенням, орієнтовані на індивідуальний результат.

Щодо бізнес-процесу, то його суть полягає у здійсненні внутрішньо-регламентованих однієї чи декількох операцій, а на виході результатом такого процесу є готова продукція (як для зовнішнього споживача, так і для потреб в середині організації, в залежності від цілей проведення таких бізнес процесів). Бізнес-процес, крім цього, є своєрідним продуктом діяльності, тому має свій життєвий цикл на етапах виконання поставлених завдань. Його цикл починається з ідеї виконання чогось до отримання кінцевого результату, що свідчить про системність бізнес-процесу.

Реструктуризація може також стосуватися аспектів продуктивності праці та поточного стану корпоративної культури.

Відповідно до опрацьованих статистичних та фінансових звітностей, подано (табл. 3.6) головні незалежні змінні, які впливають на розрив інтересів на окремих досліджуваних машинобудівних підприємствах Львівщини.

Таблиця 3.6

Коефіцієнти, які впливають на розрив інтересів стейкхолдерів на підприємствах машинобудування

Вагомість незалежної змінної досліджуваної	Підприємства Львівщини (у % значенні)				
	№1	№2	№3	№4	№5
X1(наявність страйків та їхня кількість)	60,5%	9,8%	94,8%	49,5%	52,4%
X2(коефіцієнт плинності кадрів)	24,8%	7,9%	1,05%	43,7%	46%
X3(витрати на навчання та підвищення кваліфікації)	50,1%	85,8%	3,5%	83%	88,4%
X4 (рівень корпоративної культури)	52,3%	10,8%	1,7%	93,2%	96,3%
X5(адміністративні витрати)	90,4%	63,3%	7,5%	66,2%	67,3%
X6 (продуктивність праці)	74,7%	12,3%	3,5%	95,6%	91,1%

Примітка: наведено на підставі опрацьованої інформації з джерела (Фінансова звітність, Smida, бази даних; Головне управління статистики у Львівській області), проведених експертних опитувань та інтерв'ю незалежних експертів в машинобудуванні

Отже, бачимо, що найвагоміший вплив на розрив інтересів має: наявність страйків, витрати на навчання та підвищення кваліфікації, коефіцієнт продуктивності праці.

Кінцевий варіант моделі дослідження для окремих підприємств набуде вигляду (фрагмент обчислення кореляційно-регресійного аналізу).

$$\text{№1: } y = 1.18 + 0.13 \cdot x_1 - 8.07 \cdot x_2 - 0.3005 \cdot x_3 + 0.14 \cdot x_4 - 0.55 \cdot x_5 - 0.09 \cdot x_6;$$

$$\text{№2: } y = -0.28 - 0.54 \cdot x_1 - 0.973 \cdot x_2 - 0.13 \cdot x_3 - 0.75 \cdot x_4 + 0.22 \cdot x_5 + 0.82 \cdot x_6;$$

$$\text{№3: } y = -5.018 + 0.33 \cdot x_1 - 24.13 \cdot x_2 + 4.39 \cdot x_3 - 2.06 \cdot x_4 + 0.697 \cdot x_5 - 0.71 \cdot x_6;$$

$$\text{№4: } y = -05.54 - 0.109 \cdot x_1 - 11.47 \cdot x_2 - 0.22 \cdot x_3 + 0.51 \cdot x_4 + 2.98 \cdot x_5 + 0.088 \cdot x_6;$$

$$\text{№5: } y = 13.07 + 0.091 \cdot x_1 + 33.29 \cdot x_2 + 24.41 \cdot x_3 - 29.71 \cdot x_4 - 23.55 \cdot x_5 + 1.29 \cdot x_6,$$

з якого бачимо, що насправді для більшості підприємств вагомим сигналом є концентрація на удосконаленні процесів корпоративної культури та продуктивності праці. Графічно зобразимо вагомість незалежних змінних для підприємств на рис. 3.5.

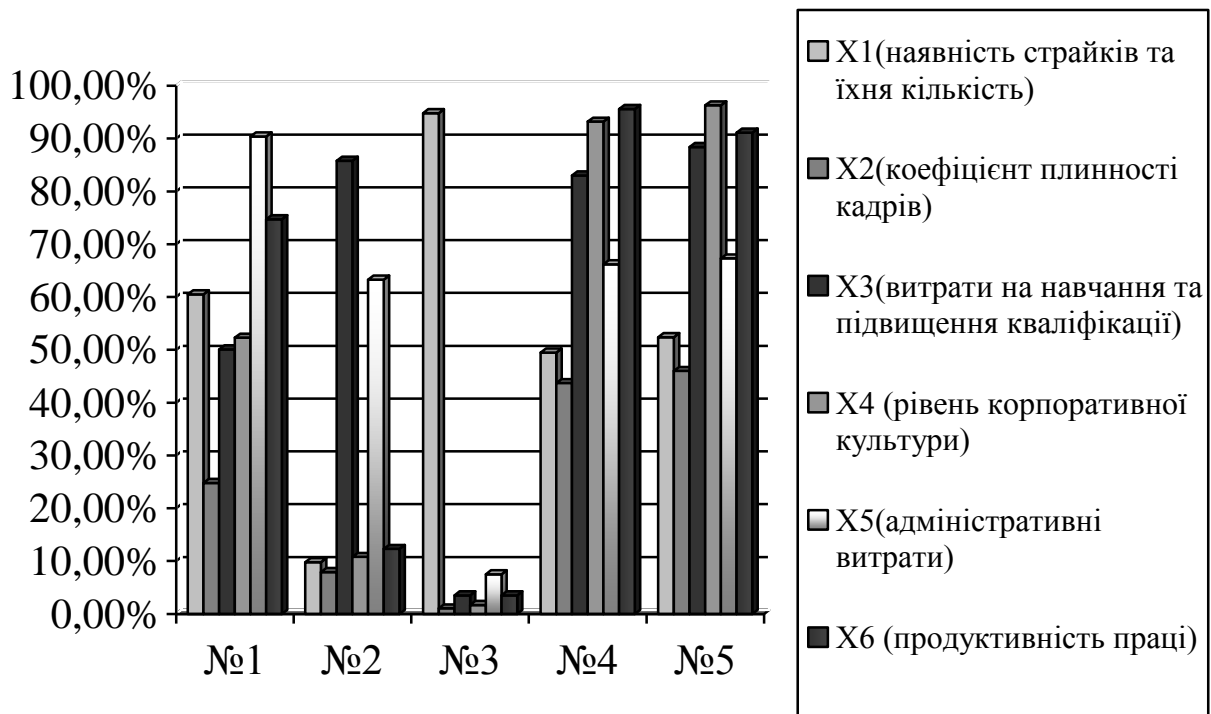


Рис. 3.5. Чинники, які найбільше впливають на рівень заробітної плати на машинобудівних підприємствах Львівщини

Примітка: наведено на підставі опрацьованої інформації з джерел (Фінансова звітність, Smida, бази даних; Головне управління статистики у Львівській області) та експертних опитувань

Зважаючи на вагомість окремих незалежних змінних для досліджуваних підприємств, можемо зробити висновок, що найвищі піки впливу для №1, №4 і №5 ґрунтуються на розвитку корпоративної культури та продуктивності праці. Звичайно, №3, яке фінансово на межі виживання, не приділяє стратегіям розвитку жодної уваги, працівники страйкуючи, мають змогу вплинути на виплати з заробітної платні. Розрив між стейкхолдерами можна назвати на рівні виживання підприємства, яке не має перспектив.

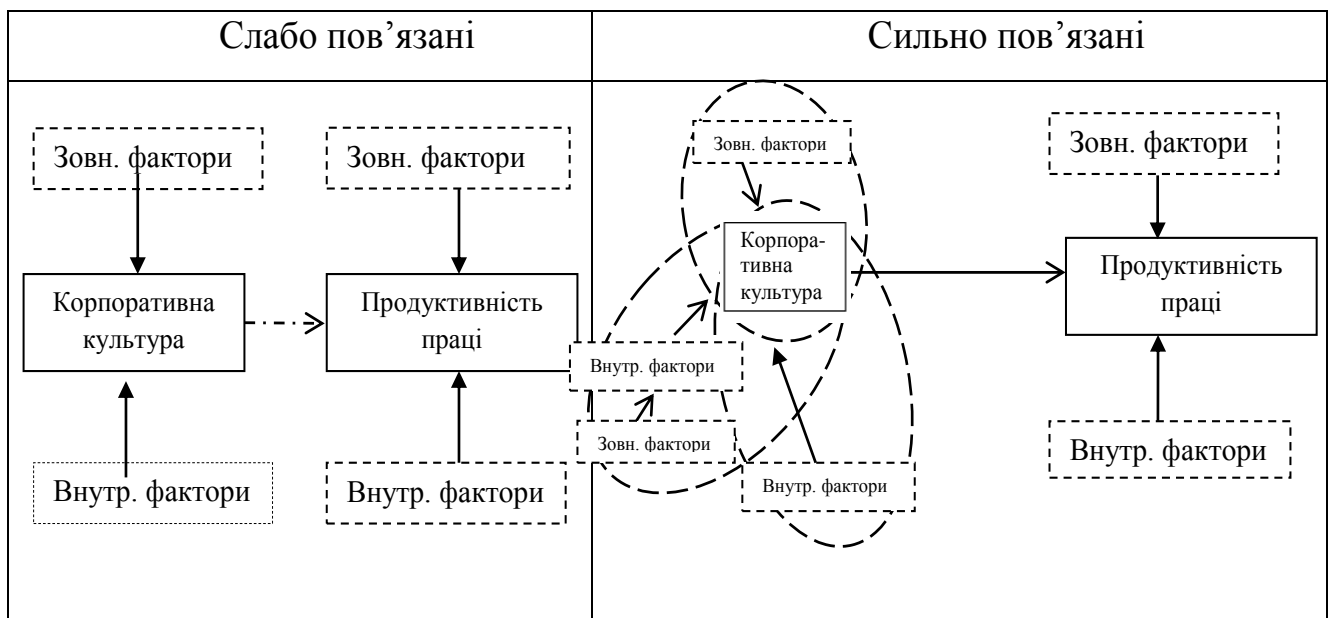
Для №2 основними стратегіями, яким варто приділити увагу, є заходи з підвищення кваліфікації працівників і регулювання адміністративних витрат підприємства. Недостатня увага приділена навчанню може зумовити низькі показники продуктивності праці, а низька якість управління та керування потоком адміністративних витрат – призвести до витрат коштів не за призначенням. Тож, пропонуємо, на основі моделі Ф. Харріса та Р. Морана виділити важливі аспекти корпоративної культури для машинобудівних підприємств. Кожна організаційна культура окремого підприємства включає в себе набір складових, які характеризують якість та рівень надання адміністративних послуг, це зокрема:

- позиціонування працівника на підприємстві та його роль;
- налагодженість інформаційно-комунікативного зв'язку;
- якісні характеристики працівника та подача з професійної точки зору;
- робоча обстановка працівника з його традиціями та звичками;
- відповідальність за витрачений час (відношення та усвідомлення);
- середовище та відносини в середині організації;
- визначені цінності та норми;
- слідування цінностям, віра у справу та її мету;
- забезпечення навчання та кар'єрного зростання працівника;
- формування етики, моралі, трудового кодексу та системи мотивацій.

Зазначені аспекти організаційної культури взаємопов'язані і можуть бути основою для будь-якого виду чи форми підприємництва (Максюта, 2013, с. 58; Чернишова, Немченко, 2010).

Врахувавши вагомість усіх чинників, ми виявили, що вагомий вплив на розрив інтересів має рівень матеріального стимулювання, який виражається у заробітній платі, найбільш пов'язаний із рівнем корпоративної культури та рівнем продуктивності праці. За високого рівня корпоративної культури працівники менше вдаються до страйків, більш лояльні до керівництва, стають заручниками, а то й рабами процесу діяльності. На рис. 26.3 зображено варіанти впливу корпоративної культури та продуктивності праці, та чинники, які цьому

сприяють. Запропонована модель є варіантом удосконалення стратегій розвитку підприємства, що входить до компетенції та завдань системи адміністрування, адже усунення окремих розривів та акцентування на перевагах для підприємства дасть змогу обрати найоптимальніший спосіб вирішення проблеми. У будь-якому випадку вплив певних факторів визначається ступенем впливу, вагомістю у певний момент і на певному етапі (рис. 3.6). Окремо зовнішні чи внутрішні чинники впливати на процес дослідження не можуть. Вони діють опосередковано, у супроводі інших факторів, чи внаслідок дії попередніх чинників, тому можна лише визначати ступінь впливу чи вагомість кожного із них.



-----> слабкий зв'язок

————> сильний зв'язок

Рис. 3.6. Модель шляхів впливу корпоративної культури (КК) на продуктивність праці (ПП) як варіант розвитку системи адміністрування на підприємстві

*Примітка: розробка автора*

Побудувавши модель маємо такі механізми:

1. Зміна внутрішніх факторів під дією зовнішніх.
2. Зміна корпоративної культури (КК) (підсилення, послаблення) зі зміною зовнішніх факторів, які впливають на внутрішні.



3. Комбінована система: а) вплив зовнішніх факторів на КК;  
 б) вплив внутрішніх факторів на КК;  
 в) вплив зовнішніх факторів на зв'язок КК та ПП;  
 г) вплив внутрішніх факторів на зв'язок КК та ПП.

Розглядаючи модель непов'язаних між собою факторів (КК та ПП) визначимо, які внутрішні фактори впливають на КК. Поділимо їх на первинні та вторинні. До первинних зачисляємо:

- підвищена концентрація уваги окремому проблемному питанню;
- поведінка та реакція керівництва у критичних ситуаціях (на підставі чого і формується система цінностей);
- стиль та засоби керівництва;
- оцінка діяльності працівників за чіткими критеріями.

До вторинних зараховуємо:

- організаційна структура підприємства, яка формує довіру та відображає ставлення до керівництва;
- сформовані працівником морально-естетичні цінності;
- сформовані принципи підприємства (на підставі історії, культури, важливі події підприємства з живими прикладами-працівниками) (Янковий, Харченко, 2013).

Охарактеризувавши запропоновані механізми впливу корпоративної культури на продуктивність праці, зведемо результати наших досліджень у табл. 3.7, виділивши фактори впливу, зміну і вплив їх на досліджувані об'єкти, у підсумку отримаємо механізми розвитку трудових ресурсів на підприємстві.

Таким процесом, який впливатиме на КК та ПП, відповідно, може бути продумана PR – кампанія, яка має внутрішній характер (тобто орієнтована на працівників). PR – менеджмент має бути орієнтований на досягнення найвищого рівня лояльності працівників до підприємства, оскільки результатом є продуктивність праці. Все зазначене є варіантами розвитку системи адміністрування на підприємстві і можна застосовувати для удосконалення управлінської діяльності.

Таблиця 3.7

## Шляхи розвитку трудових ресурсів на підприємстві

Шляхи розвитку	Чинники впливу	Зміна та вплив на досліджувані об'єкти
1	2	3
1. Зміна внутрішніх чинників під дією зовнішніх	Дальнє середовище: економіко-політичні процеси, вплив інновацій, НТП, соціально-правові чинники. Ближнє середовище – споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів (трудових, матеріальних), політико-правовий устрій (вплив на культуру, освіту, науку та супутні процеси)	Якість товару, місце підприємства на державній арені, якісне та кількісне кадрове наповнення для виконання важливих завдань
2. Зміна корпоративної культури (КК) (підсилення, послаблення) зі зміною зовнішніх чинників, які впливають на внутрішні	Зовнішні чинники, які впливають на якість внутрішніх – вплив потреб суспільства змінюють економічну організацію підприємства; адаптація допомагає підприємству усунути економічні збитки	Зміна внутрішніх чинників – стійкість підприємства (усталені цінності, традиції); місія підприємства, стиль керівництва, методи менеджменту, система підвищення трудової активності (заохочення, премії, надбавки, санкції, штрафи)
3. Комбінована система:  а) Вплив зовнішніх чинників на КК;	1. Формування КК відбувається через місію підприємства, стратегічні цілі  а) Формування системи, яка пробує ігнорувати зовнішні чинники та за допомогою влади (силовими методами) домагається економічного зростання підприємства	1. Формування зовнішнього піару підприємства, який відповідає внутрішньому інформаційному наповненню  а) Керівництво жорстко контролює працівників, а кар'єрний ріст відбувається за принципом боротьби за робоче місце (це породжує недовіру, нездорову конкуренцію, низьку лояльність).

## Продовження табл. 3.7

1	2	3
б) Вплив внутрішніх чинників на КК	б) Налагодження системи комунікацій	б) Комунікаційна система здатна вплинути на корпоративну культуру; сприяти ефективності управління конфліктами
в) Вплив внутрішніх факторів на зв'язок КК та ПП.	в) Коли стратегія підприємства орієнтована на людину  2. Інтегруючі та регулюючі процеси здатні вплинути на продуктивність праці	в) Корпоративна культура засвідчує те, що працівник завдяки підприємству може досягати поставлених висот (підприємство є засобом досягнення цілі) Продуктивність праці ґрунтується на вмінні, знаннях, досвіді, потенціалі людини та якості роботи (АС має сприяти розвитку)  2. Інтегруючі – взаємопроникнення цінностей підприємства на усіх рівнях з цінностями персоналу. Регулюючі – засоби та методи, які контролюють поведінку працівників

Примітка: укладено автором на підставі опрацьованої літератури (Петрушенко, Іванова, Дудкін, 2009; Янковий, Харченко, 2013; Тарасова, 2013)

Корпоративна культура – процес невід’ємний від цілісного управління підприємством. Як і на будь-які інші процеси, на КК впливають зовнішнє та внутрішнє оточення. Підприємство залежить від зовнішніх чинників, а вони впливають на його зростання.

Ми вважаємо, що зовнішніми чинниками є процеси глобалізації, економіко-політичні процеси, соціально-правовий чинник, рівень розвитку

цивілізації (стосовно попередніх поколінь), розвиток НТП, рівень розвитку інтелектуальної власності, а також вплив інновацій на процес. Вплив зовнішніх чинників на корпоративну культуру можливий і в негативному плані – збій системи, але її налагодження через внутрішні процеси.

Із проведеного дослідження, можемо стверджувати, що проблеми машинобудівних підприємств глибоко ґрунтуються на недосконалому управлінні людськими ресурсами. Це зокрема:

- нагальна потреба фахових працівників з окремих спеціальностей;
- нестабільність місця праці для працівників, відповідно проблема високої плинності кадрів;
- вплив умів (конкурентна боротьба за кваліфікований персонал);
- відсутність лояльних працівників, низький рівень відданості працівника підприємству, критичний стан системи мотивації (Янковий, Харченко, 2013).

Якщо не вирішити проблем корпоративної культури, існує загроза знищення зв'язків зовнішньої адаптації підприємства із зовнішнім середовищем. Також, неспроможність забезпечити продуктивну та стабільну роботу персоналу, тобто неспроможність сприяти внутрішньому інтегруванню (Тарасова, 2013). Функції корпоративної культури полягають у забезпеченні розвитку та саморозвитку окремої особи на підприємстві; можливості ідентифікування працівників відповідно до обраної стратегії ідентичності підприємства. Відсутність або неналежний рівень корпоративної культури призводить до дезмотивації, деградації, незлагодженості у трудовій поведінці. Корпоративна культура є, так званим, девізом підприємства, висловленням його цінностей, ю мети та завдань. Завдяки їй персонал здатен працювати як команда, а залучення нових працівників не відбивається на якості роботи усього персоналу, на підприємстві існує трудова активність та організація праці. Також, не менш важливим завданням корпоративної культури є розкриття індивідуальних та колективних вмінь на користь підприємства (здатність до креативності, інноваційності, мобільності, та ін.).

Розвиток корпоративної культури сприяє :

- меншій потребі у настановах, інструкціях, регламентуванні діяльності;
- збільшенню рівня престижу та конкурентоспроможності підприємства, у підсумку – виокремлення підприємства за особливою ознакою серед конкурентів;
- підвищенню показників продуктивності праці й її ефективності.

Для підприємства важливо, на нашу думку, підвести працівників до того, щоб вони самі хотіли процвітання. Якщо головна мета збільшення прибутку за допомогою засобів корпоративної культури, то вона (КК) доволі часто стає апатією одних суб'єктів до інших, місцем заробляння грошей, і не більше (оскільки бракує турботи про працівників). Зазвичай на машинобудівних підприємствах працівники не відчують взаємозв'язку КК зі збільшенням дохідності підприємства. Збільшення прибутку не відображається на преміях, надбавках, немає можливості впливати на розподіл коштів підприємства.

Головне на чому ґрунтується діяльність підприємства – це ціль і місія, відповідно до яких формуються завдання. Тому на корпоративну культуру впливають такі чинники як поставлені завдання, цілі, сформована організаційна культура та колектив підприємства (можна використати як інструмент впливу на окремих людей чи колектив), структурні підрозділи (відображають ступінь управління). Якщо всі ці елементи взаємопов'язані та відрегульовані, то корпоративна культура є довершеною.

Підводячи підсумки нашого дослідження, зазначимо, що ми дослідили головні чинники, які впливають на розрив інтересів між зацікавленими групами, основними з яких є корпоративна культура та продуктивність праці. Саме на них варто звернути увагу підприємствам, розвиваючи стратегії фокусування на продуктивності праці, на корпоративній культурі, а також проведення соціалізації бізнес-процесів, які є першочерговими на шляху до розвитку конкурентоспроможного підприємства, до якого належать усі інші аспекти, включно з економічними, що є не менш важливо для діяльності підприємства та його системи адміністрування.

### 3.3. Заходи із розвитку системи адміністрування на підприємстві

Питання якості та конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці в теперішніх умовах ринкової економіки зумовлені багатьма взаємопов'язаними соціальними та економічними чинниками. Це стосується не конкретного виду діяльності, а усіх видів економічної діяльності, зокрема ми досліджуватимемо ринок машинобудування. Розглянемо обґрунтовані взаємозалежності рівнів професійного розвитку, освіти трудових ресурсів та їхніх доходів, які формують розриви інтересів між учасниками виробничого процесу, яким є працівники та управлінці. Така ситуація зумовлена чинниками, які склались на ринку праці України, де, з одного боку, існує тенденція трудового очікування та зайнятості, а з іншого – ступінь циклічності змін у процесі формування робочої сили на етапах отримання професійної освіти студентами та до формування надійного трудового капіталу серед працівників зрілого віку.

З огляду на проведені дослідження викладені у попередніх пунктах, які ґрунтуються на формуванні моделей поведінки підприємства враховуючи рівень його розвитку, та застосування належних стратегій відповідно до вікової градації працівників підприємства, виділили ряд чинників, які здатні вплинути на розрив інтересів стейкхолдерів підприємств машинобудування. За допомогою оцінки експертів у сфері машинобудування виокремлено найвагоміші елементи, які впливають на діапазон розриву інтересів. Як механізм для обчислення розриву використовували багатофакторну лінійно-кореляційну модель, яка дала змогу з'ясувати, як корпоративна культура та продуктивність праці впливають на розрив, який визначається заробітною платою. Для цього ми побудували моделі фокусування на продуктивності праці та фокусування на корпоративній культурі. Результати досліджень допомогли нам вирішити задачу, яка вкрай важлива для адміністративної системи

підприємства, адже стосується набору працівників з рівнем лояльності до підприємства. Звичайно, існує безліч зовнішніх причин неефективності підприємницької діяльності в Україні. Зокрема, недосконале законодавство, корупційні схеми, недобросовісна конкуренція, низьке державне фінансування промислових підприємств, що не дає змоги оновити застаріле обладнання, яке не відповідає вимогам часу. Крім зовнішніх, на діяльність підприємств впливають внутрішні чинники. Це довіра між працівниками та керівництвом, рівень лояльності працівників, якість сформованих внутрішніх, а також зовнішніх корпоративних відносин.

Пропонуємо працівників поділити за рівнем залежності від організації. Розглядаємо таку схему: що менша залежність працівника від організації, то більший розрив інтересів формується між роботодавцем і підприємством у цілому. Саме тому для адміністративної системи підприємства важливий є чинник утримання корисних (важливих) працівників, розвиваючи систему лояльності працівників до підприємства, розвиваючи корпоративну культуру, колективний дух. Сформуємо матрицю залежностей (рис. 3.7) стратегій поведінки працівників відповідно до обраних напрямів діяльності від фактору винагороди, використавши ідеї та напрацювання американського економіста Нисима Талеба (Нассим Талеб, 2017; Практический журнал «Директор по персоналу», 2017).

Першими розглянемо тип працівників – фрілансери. Працівники, які абсолютно не відчують залежності від підприємства, рівень винагороди для яких не має значення.

Фрілансери – це вільні люди, які за своєю суттю небезпечні для підприємства, оскільки ненадійні, нелояльні. Зазвичай такі люди самі шукають собі джерело заробітку, також до них звертаються за допомогою. Їхня діяльність обмежена в часі на період виконання поставленого завдання. Вони в праві самостійно приймати рішення щодо замовлення, яке треба виконати.

Фрілансова діяльність важко ідентифікується за місцем розташування праці (робочого місця, виконання роботи).

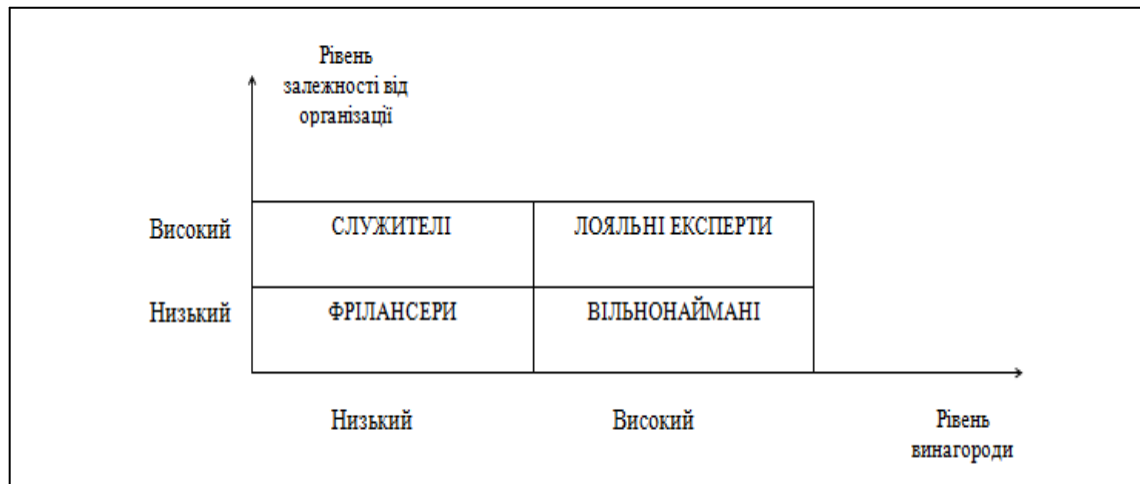


Рис.3.7. Матриця типів залежностей працівників від рівня винагороди на підприємствах машинобудування

Примітка: розробка автора

Кількість, частота виконання роботи повністю залежить від якісних характеристики особи-фрілансера, його здатності до самоорганізації. За періодичністю виконання робіт трудова діяльність фрілансової діяльності ділиться на постійну, тимчасову, епізодичну, погодинну.

Багато фахівців (Хоменко, Грінько, 2010) все-таки зачисляють фріланс до неформального виду зайнятості. Важливою ознакою та особливістю фрілансу є праця на результат, а не на кількість часу на виконання завдання, тобто, режим роботи для таких суб'єктів не має значення.

Особливістю фрілансу є його місце праці, яке не прив'язане до робочого місця компанії, до штатут працівників підприємства його не відносять, робота може виконувати у бідь-якому зручному для виконавця місці. Окрім того, кількість робіт, які може взяти на виконання фрілансер повністю залежить від його можливостей, проте найм такого працівника носить короткостроковий характер. Така віддалена робота найбільш популярна для професій у сфері послуг: актори, юристи, художники, перекладачі, журналісти, ріелтори, рекрутери, маркетологи, психологи, репетитори, моделі, програмісти та ін. Отже, можна говорити, що для машинобудівних підприємств такий вид професійної зайнятості не характерний взагалі.



Наступний тип – «раби». Є окремі працівники, яким не потрібно багато для щастя – увага з боку керівництва і продуктивність діяльності йде вгору. Як зробити працівника рабом: умовно підвищити зарплатню, поліпшити статус, допомогти звикнути до позиції потрібності (даного працівника) для підприємства, він стане залежним, не захоче розпрощатись із набутим. Саме з цього погляду старші більше раби, ніж молодь. Якщо працівник давно працює на підприємстві, то це означає, що він вміє підкорятись наказам. Така схема формує в ньому покірність і підлеглість, безініціативність. Такий працівник роками віддає 9 годин робочого часу на день, пунктуальний і невимогливий до власного розпорядку. Інколи люди захопливо розповідають про те, як силують себе працювати і якого примусу зазнають. Найбільшим «рабом» вважають того, хто захоплюється власними кайданами, поведінкою того, хто очікує, підганяє, мотивує такого працівника до певних дій.

Розглянемо такий тип працівників – наймані працівники. До цього розряду зачисляємо, по суті, усіх працівників, які мають бажання працевлаштуватись (примусова праця заборонена на законодавчому рівні). «Це фізичні особи, які виконують роботу за наймом, що засвідчує трудовий договір підписаний на підприємстві». Працівники цієї категорії, практично не залежать від підприємства та його діяльності, проте висока дохідність для них важлива. Здебільшого це молоді люди, (віком від 25 до 40 років), які мають високу кваліфікацію, яку здобули не на підприємстві, або, здобувши на підприємстві, не відчують подальшої потреби залишатися на ньому. Вони абсолютно вільні у виборі місця праці за спеціальністю, найважливіше для них – дохід. У цьому випадку – підрядчик ризикований працівник, бо де заплатять більше, він там і буде працювати.

Тип – лояльні експерти. Це група працівників, для яких робота є усім. Вони асоціюють себе з підприємством, приймаючи його ідею та закони. Це люди обізнані у своїй професійній сфері, відгукуються на потреби організації та беззаперечно виконують роботу. Такі люди високо цінують рівень, види та якість винагороди, стають від них цілком залежними. Щоб сформувати такий

тип поведінки, достатньо розробити схему – вчитись маніпулювати людьми, навчати працівників, сформувати систему, де людина має розвивати інтерес до підприємства, щоб зрозуміти, що без нього їй є що втрачати. Це означає прив'язка до матеріального. Лояльні експерти надійні, бо існують фактори впливу, що взаємозамінні (наприклад, ризик власним благополуччям в разі неявки на роботу чи запізнення).

Проаналізувавши запропоновані моделі поведінки працівників, виділимо групи людей, які до них належать.

- Раби – особи віком від 50 років і старше.

- Лояльні експерти – сформовані особистості, сімейного типу, вік від 35 до 45 років.

- Вільнонаймані працівники – люди з досвідом роботи у конкретній сфері діяльності, в середньому вік від 20 до 30 років.

- Фрілансери – люди впевнені у собі, незалежні, освічені, яких робота шукає, а не вони роботу. Віковий діапазон дуже розтягнутий, залежить від самоцілі особистості.

Є працівники, які очікують, працюють на перспективу кращого місця. Їхня мета – забезпечити для себе певний статус, очікують на підвищення, більшу премію, заведення нових друзів, збагачення корисною інформацією.

Як тип, існують такі працівники, які не здатні приймати важливі рішення, вони делегують обов'язки, не перечать керівництву. Проте, коли відбувається щось позитивне вважають, що це їх заслуга, а невдачі та негатив приписують іншим. Відомий також тип працівників, які віддають належне своєму опоненту/другу в тій кількості яку отримали від них, вважають «як мені платять, так я і працюю». Часто відчують себе недооціненими. Відновлюють «справедливість», знижуючи тим самим свою трудову активність.

Звичайні пересічні працівники – витривалі у роботі, не потребують надмірної мотивації, відповідальні, не сильно вимогливі до керівництва. На таких працівників найбільше застосовують мотиваційні впливи (особливо тоді,

коли інтузіазм та завзяття падають), розробляють програми розвитку, з ними легше працювати ніж іншими категоріями працівників.

Тож, виділяють працівників, які люблять свою роботу (часто висококваліфіковані, амбітні професіонали). Нові виклики сприймають як утвердження своєї майстерності, адже справу має виконати до кінця, на високому рівні, відповідно до вимог та найновішим способом.

Також є професіонали, які роблять свою роботу якісно і до кінця, але не вважають, що повинні приділяти роботі більше ніж треба. Підвищення кваліфікації не на першому місці.

Проте, є і такі типи працівників, які в міру своїх компетентнісних можливостей не здатні виконати роботу якісно, не переймається щодо рівня своєї кваліфікації.

Модель стратегічної поведінки учасників підприємницької діяльності (підприємця та працівника), де зазначено переваги для працівника на ринку, які стратегії при цьому використовуються та супутні ризики, та для підприємства виведено закономірності – коли, які угоди вигідні для підприємства.

Якщо враховувати різні вікові категорії працівників, то їх можна поділити на молодих, віком від 15 до 35 років, середнього (зрілого віку від 36 – 50 років) та старших (передпенсійного та пенсійного віку від 51 – 60 років).

Щодо вибору молоддю напрямку своєї професійної освіти, то основною перевагою є не лише майбутнє працевлаштування, а й зростання доходів. Тому робити якісь конкретні висновки про інвестиційну поведінку молоді у виборі напряму навчання не зовсім коректно, адже треба враховувати соціальні чинники, які не менше впливають на вибір майбутньої професії.

Знову ж таки, молодь з числа категорії до 35 років, навіть до 30 років, після завершення навчання у пошуках роботи здатна змінювати обрану у студентські роки професію. Така тенденція триває зараз. Молодь досліджує ринок потреб у спеціальностях, де заробітна платня значно вища середньостатистичної на ринку праці України, вкладає кошти у перенавчання і змінює профіль. Проте визначальним критерієм якості робочої сили є рівень

професійної компетенції, саме він дає змогу серед інших чинників робити висновок про рівень можливого трудового доходу.

Сьогодні на ринку праці професійну компетенцію визначають як певний набір навиків (досягнутих у процесі роботи, навчання в рамках трудової діяльності), можливостей та умінь (вроджені дані, талант) окремого індивідуума, які можуть приносити дохід.

Відомий дослідник-економіст Адам Сміт у своїх працях зазначав, що на збільшення частки трудової активності передусім впливає суб'єктивний людський чинник, який характеризується умінням працівника (робочого) та його спритністю до роботи. Звичайно, не без поліпшення матеріально-технічного забезпечення, адже працівникові за цим працювати.

А. Сміт вважав, що, крім землі, будівель, устаткування та іншого капіталу підприємства, набуті навички працівника в процесі трудової діяльності (під час навчання, виробництва, перенавчання, наставництва – на що підприємство також витрачає кошти) є також капіталом підприємства (Синк, 198, Уорнер, 2001, с. 208, 235, 490; Смит, 1993).

Дані зі статистики Державної служби у Львівській області свідчать про непряму залежність розміру заробітної платні від рівня освіти працівників. Порівняння заробітної плати працівників за віковими групами в оцінках служби державної статистики виявили, що «найнижча заробітна плата в більшості укрупнених професійних груп спостерігалася в крайніх вікових групах: до 20 років і в 65 років і вище. Про що свідчать статистичні дані наведені у Розділі 2 рис. 2.5. Далі представимо поведінкову лінію працівників (рис.3.8).

Якщо розглядати за рівнем компетентності працівників та прив'язаності їх до підприємства, то можна виявити таку закономірність, яку використали з соціопитувань: для роботодавців вигідніше приймати на роботу людей віком від 40 років, навіть краще за 45 років.

Згідно з соціопитуваннями, які проводила газета «Правда» від 17 лютого 2016 року, зазначено, що люди у віці 45 – 55 років готові перекваліфікуватися в

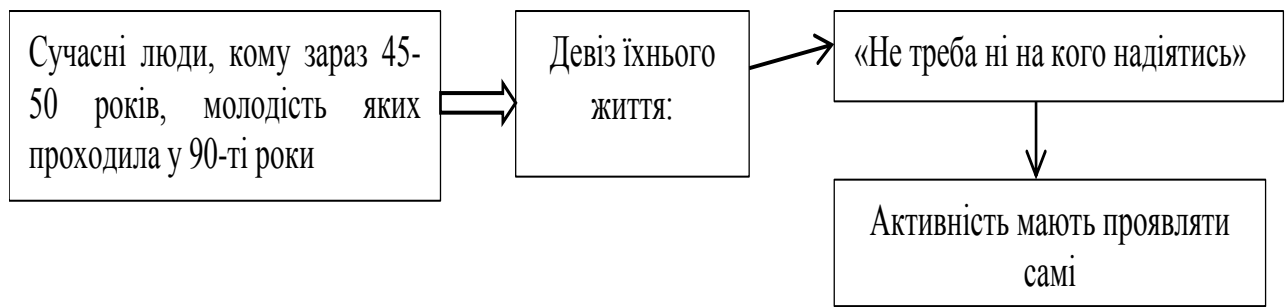


Рис. 3.8. Поведінкова лінія працівників

Примітка: авторська розробка

межах своїх можливостей, або деяких нереалізованих планів у молодості, деякі, навіть готові змінити професію. Проте старші за них (тим кому за 60 років) – звикли, що держава є гарантом їхньої безпеки і всім їх забезпечить. Для них працювати, залишатися на підприємстві, означає бути в безпеці.

Щодо самих підприємців, то вони зазначають, що старші – досвідченіші, не підставлятимуть у відповідальні моменти (це свідчить про вищий рівень лояльності працівників до підприємства у такому віці). Молоді – амбітні, ними керує воля, характер, бажання змін (в здебільшого це люди несімейні або молоді сімейні люди). Як свідчить статистика (Додаток 6), відсоток зайнятих працівників серед інших видів діяльності поступається лише сфері оптової та роздрібною торгівлі, де зайнято понад 18 % населення, сільське лісове та рибне господарство – 18,2 % осіб. Частка найманих працівників (з них молодого віку) у середньому становить 31,5%.

Сказане вище, підтверджує фактичний стан діяльності підприємств і рівень їх рентабельності станом на 2016 рік. Результати рентабельності відображають перш за все якість та ефективність управлінських рішень у фінансовій, кадровій, основній діяльності підприємства, пов'язаній із виробництвом та реалізацією продукції. Загальний показник рентабельності має тенденцію до спадання, і становить 6,38%, а  $R^2 = 0,6$ . Це вказує на низьку щільність зв'язку між чинниками які впливають на рівень розвитку та

рентабельності операційної діяльності промислових підприємств: машинобудування підприємства (рис. 3.9).

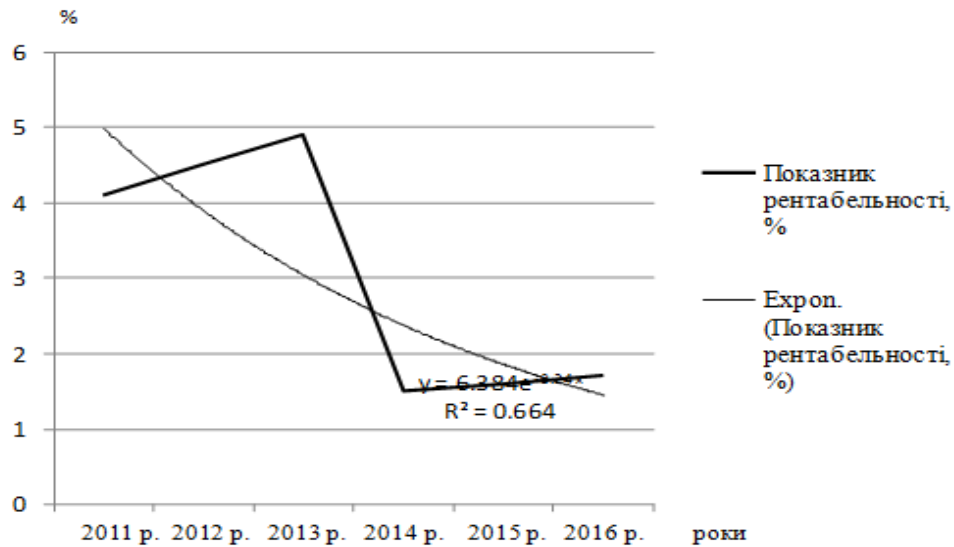


Рис. 3.9. Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств (машинобудування)

Примітка: сформовано на основі джерела (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки)

Сьогодні роботодавці машинобудівних підприємств зорієнтовані на тенденції набору працівників, які працювали у 90-х роках минулого століття (рис.3.10).

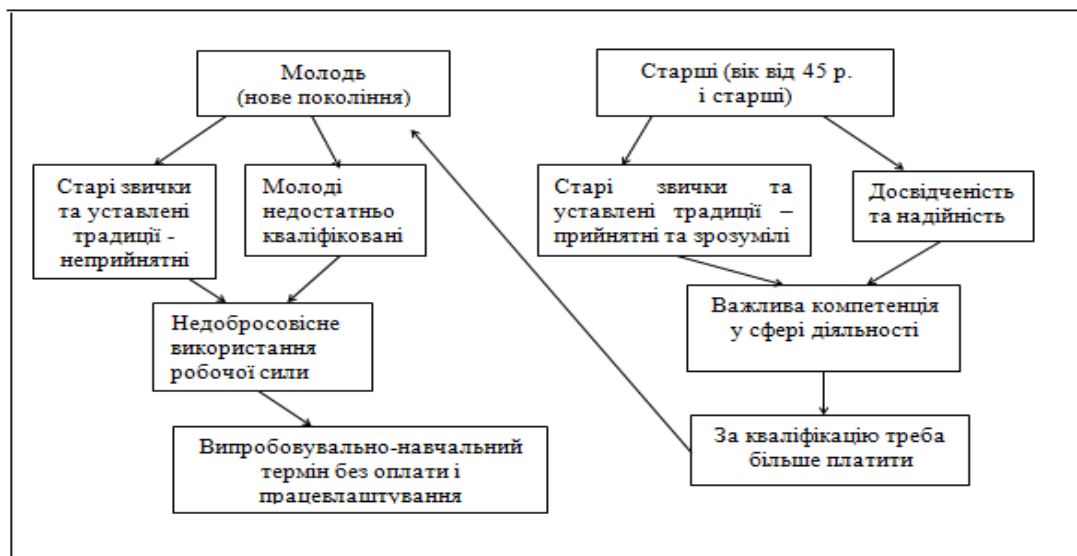


Рис. 3.10. Формування набору працівників на промислових підприємствах

Примітка: розробка автора

Проведенні дослідження наявного рівня зайнятості серед чоловічої та жіночої частини населення на вітчизняному ринку праці виявили – незмінно високу залученість чоловіків у сферу зайнятості машинобудівної промисловості, з перевагою у 10 % (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Економічно активне населення у зайняте у машинобудуванні

Економічно активне населення	Усього у віці 15 - 70 років	У тім числі за віковими групами, роки / тис.осіб						
		15-24	25 - 29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-70
Усього	1135,4	120	169,7	171,3	142,9	281,1	224,1	26,3
Жінки	520,7	50,2	71	72,7	65,6	142,5	105	13,7
Чоловіки	614,7	69,8	98,7	98,6	77,3	138,6	119,1	12,6
Зайняті	1038,2	88,9	147,8	155,6	137	266,8	215,8	26,3
Жінки	490	37,5	65,4	68,6	64	138,7	102,1	13,7
Чоловіки	548,2	51,4	82,4	87	73	128,1	113,7	12,6
Безробітні	97,2	31,1	21,9	15,7	5,9	14,3	8,3	0
Жінки	30,7	12,7	5,6	4,1	1,6	3,8	2,9	0
Чоловіки	66,5	18,4	16,3	11,6	4,3	10,5	5,4	0

Примітка: укладено на основі джерела (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки)

Порівняння гендерної невідповідності та розриву у рівні зайнятості, який сформувався на вітчизняному ринку праці у порівнянні з європейським свідчить, що у Європі цей показник трохи вищий ніж у нас. Для порівняння гендерний розрив в Україні та ЄС у відношенні рівня зайнятості чоловіків та жінок у 2013–2015 роках, у відсотковому значенні (%) становив 9,8 проти 10,7 у 2015 р., 10,4 до 10,7 у 2014 р., та 10,3 проти 11,1 у 2013 році відповідно.

Якщо звертати увагу на гендерну ознаку, то для підприємців жінки віком від 40, а той 45 років ефективніші за такими ознаками:

- декретні відпустки менш очевидні (вагітність менш ймовірна);

- менше лікарняних (бо вже дорослі діти);набутий досвід і практичні навички (з психологічного погляду – мудріші життєво, вчинки обдумані, менше, або взагалі, не здатні компрометувати когось).

Графічно зобразимо кількість активних і задіяних у виробничій діяльності працівників жіночої та чоловічої статі (рис. 3.11), а також неактивних (рис. 3.12) та частку, яку становлять безробітні за обраними категоріями. Таке порівняння виявило економічно активні категорії населення за гендерною ознакою.

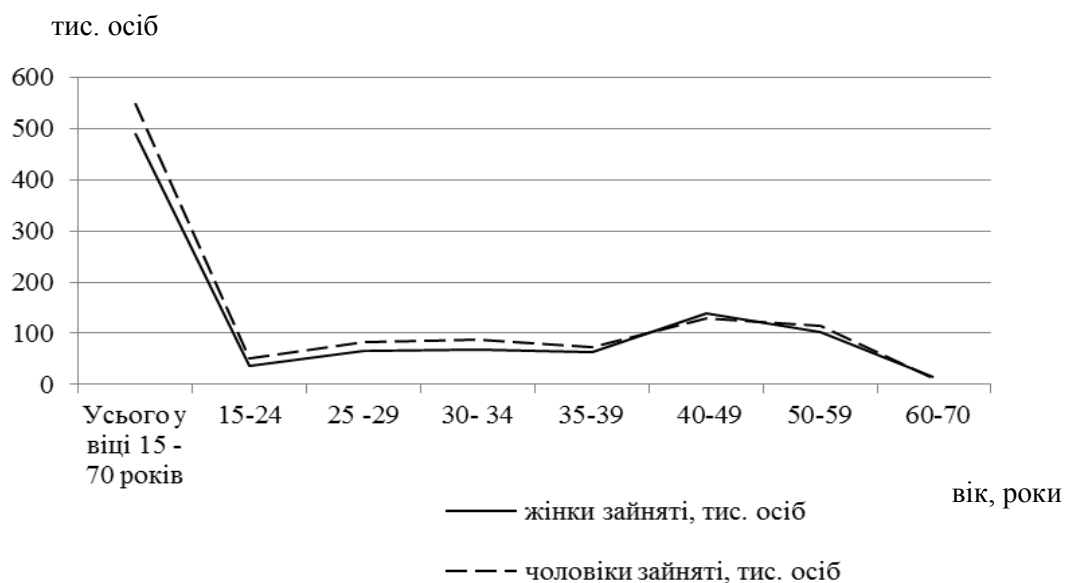


Рис. 3.11. Економічно активне населення у машинобудівній промисловості (чоловіки та жінки)

Примітка: сформовано на основі джерела (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки)

На державному рівні розглядається нині впровадження програм бюджетування, які гендерно орієнтовані. Вони спрямовані на підвищення якості та рівня послуг для людини як працівника та сприятимуть зростанню темпів економічного розвитку у промисловості. Жіноча праця оцінюється найнижчим рівнем середньої оплати праці. Жінки переважають у сферах освіти, культури, побутового обслуговування, чоловіки – у транспортній сфері, важкому машинобудуванні, підприємстві, діяльність їх оплачується вище.



Далі зобразимо економічно не активне населення у машинобудівній промисловості (чоловіки та жінки) (рис.3.12).

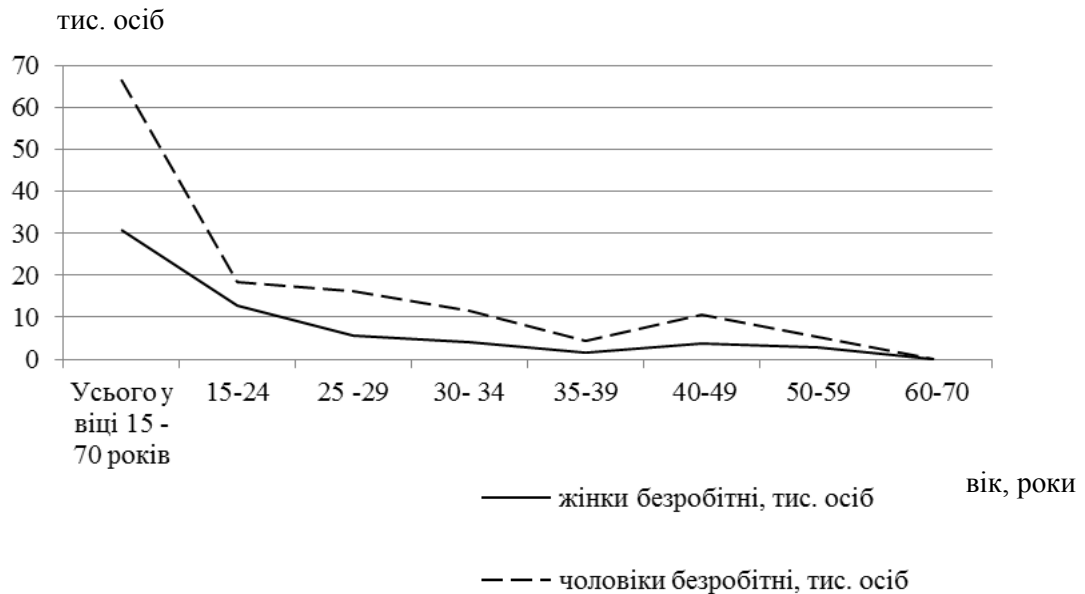


Рис. 3.12. Економічно не активне населення у машинобудівній промисловості (чоловіки та жінки)

Примітка: сформовано на основі джерела (Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки)

Як видно із графічного матеріалу (рис. 3.11, рис. 3.12), жінки стають економічно активніші у порівнянні з чоловіками. Сьогодні все частіше говорять про поширення на вітчизняному ринку праці вікової дискримінації. Згідно опрацьованої статистичної звітності, проведено аналіз вікових рівнів зайнятості (рис. 31, 32), який вказує на очевидну вразливість населення віком 15–24 роки та осіб старших 50 років. Серед можливих причин такої ситуації – є те, що працівники передпенсійного віку мають нижчий рівень працездатності та витривалості, а також здатність до навчання, перекваліфікації порівняно з молодшими працівниками. Тоді, як, причини вразливості молоді на національному ринку праці – це брак професійного досвіду, поєднання роботи з навчанням і т.д.. «Дзеркальним відображенням зазначеного є суттєво вищий рівень безробіття серед молоді та осіб передпенсійного віку. Порівняння рівнів

зайнятості та безробіття осіб у віці 15–24 роки в Україні та ЄС свідчить про дещо вищий рівень безробіття та дещо нижчий рівень зайнятості молоді в Україні порівняно з ЄС» (Тимченко, 2014; Юрчик, 2016).

Враховуючи проведений аналіз вікового складу підприємств машинобудування, пропонуємо виділити переваги для підприємства, вигідні угоди з працівником (табл. 27.3).

Таблиця 3.9

Переваги для машинобудівного підприємства, враховуючи аналіз вікового складу працівників

Перелік стратегій	Переваги для підприємства	Недоліки для підприємства
Адаптація до актуальних потреб зовнішнього середовища	Здатність до конкурентних переваг	Затратний метод
Формування стереотипу працівників залежних від підприємства (місця праці)	Вірність, відданість, здешевлення праці порівняно з іншими працівниками	Немає креативізму, мотивації з боку працівника
Служителі	Безвідмовне виконання усіх завдань	Безініціативні
Фрілансери	Залучають одноразово, коли треба фахівця (вигідність)	Не пускають коріння
Лояльні експерти	Надійні, обізнані в сфері своєї діяльності, робота для них усе	Високо цінують рівень винагороди (частково корисливі)
Наймані працівники	Є досвід роботи	Зважають на дохідність, кар'єрний ріст, де заплатять більше туди й підуть; ризик плинності кадрів

Примітка: укладено автором

Важливо також розглянути переваги та недоліки окремих стратегій для працівників. Виділити окремі ризики, на які не піде працівник у будь-якому випадку, та приховані ризики, незалежні від передбачень працівника.

На нашу думку, підприємству важливо підвищити лояльність працівників до рівня, за якого їхні цілі збігаються з цілями розвитку підприємства. Якщо головна мета збільшення прибутку за рахунок невинновданой корпоративной культуры, то така корпоративна культура стає апатією одних суб'єктів щодо інших, місцем заробляння грошей, (тому що бракує турботи про працівників). Подаємо порівняльну характеристику типів стратегій поведінки, акцентуючи на перевагах і недоліках (табл.3.10), які відкривають можливості для працівника.

Таблиця 3.10

## Переваги для працівника, враховуючи аналіз вікового складу

Перелік стратегій	Переваги для працівника	Недоліки (ризики) для працівника
Подолання стресу	Уміння опанувати себе, ініціативність	Переоцінка власних сил, незворотний процес
Раби	Стабільність, захищеність	Заручник роботи, неможливість приймати власні рішення
Фрілансери	Вільні у виборі джерела доходу, вільний графік	Самостійний пошук замовлень, ризик неотримання розрахунку
Лояльні експерти	Робота для них є усім, цінуються підприємством	Можуть не відчувати, коли ними почали маніпулювати; дорожать своїм благополуччям у складі підприємства; беззаперечно виконують роботу
Наймані працівники	Трудовий договір є гарантією місця праці; вільні у виборі – працювати чи не працювати	Використання роботи без оплати (випробувальний термін)

Примітка: укладено автором

Пропонуємо працівників поділити за рівнем залежності від організації (рис.3.13).

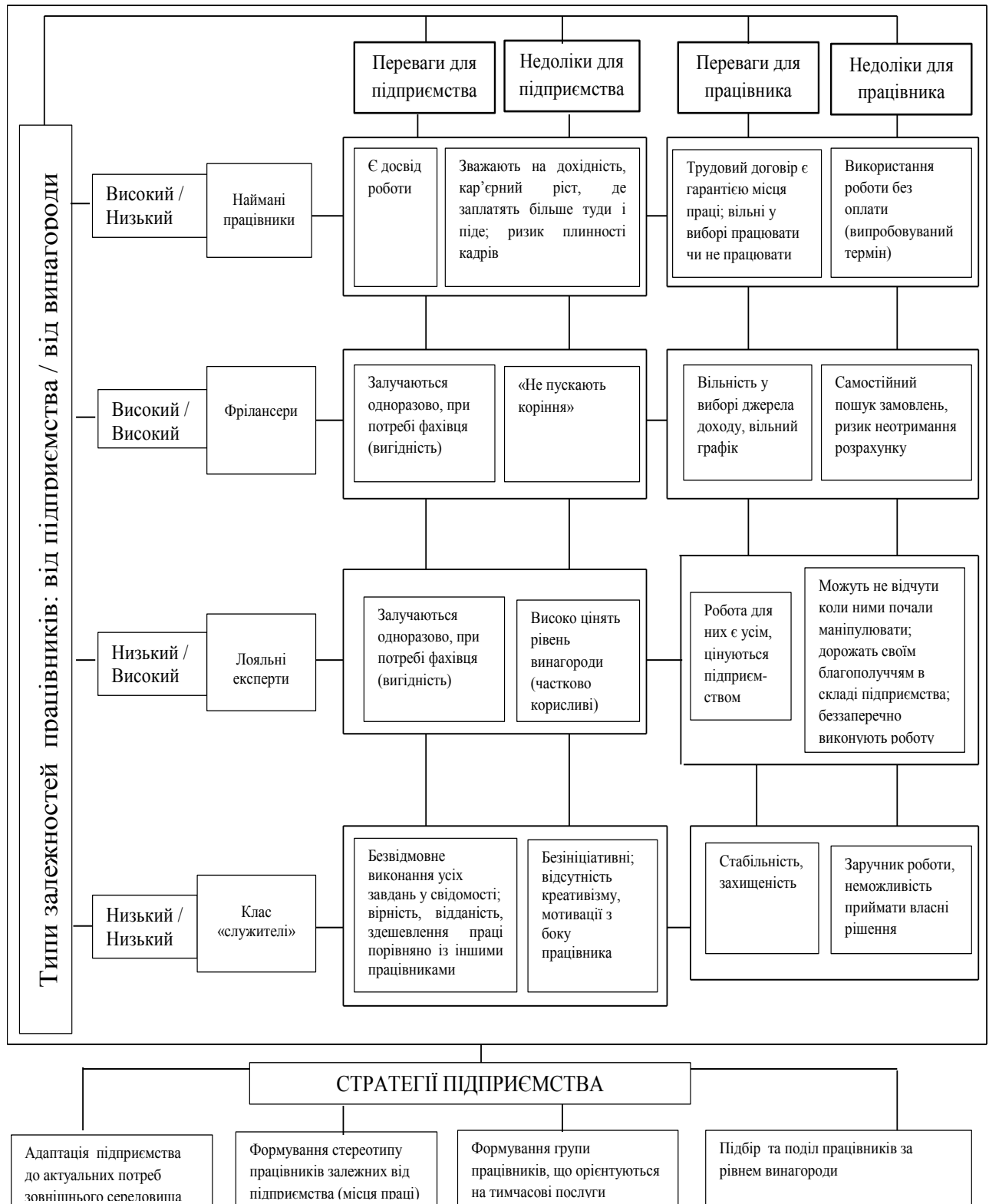


Рис. 3.13. Формування стратегій підприємства, враховуючи типи залежностей працівника від підприємства

Примітка: розробка автора

Зазвичай на машинобудівних підприємствах працівники не відчують взаємозв'язку корпоративної культури зі збільшенням дохідності підприємства. Збільшення прибутку не відображається на преміях, надбавках, немає можливості впливати на розподіл коштів підприємства.

Підбираючи персонал на підприємство слід правильно встановити психотип поведінки працівника, це важливо тому, що здатність керівництвом передбачити поведінку працівника робить цього працівника керованим, а його вчинки передбачуваними, що є дуже важливою деталлю в процесі управління підприємством. Тому поряд із компетентністю працівника, що він може як фахівець і як хоче працювати, важливо ще й те, наскільки він гнучкий та піддатливий управлінню.

Розглянемо таку схему: що менша залежність працівника від організації, то більший розрив інтересів формується між роботодавцем і підприємством в цілому.

Зважаючи на це, для адміністративної системи підприємства важливий є чинник утримання корисних (важливих) працівників, розвиваючи системи лояльності працівників до підприємства, корпоративну культуру, колективний дух. Саме тому ми сформулювали залежності стратегій поведінки працівників відповідно до обраних напрямів діяльності від чинників винагороди. Тому варто виокремити стереотип працівників, які залежні від підприємства, виділити тих працівників, які орієнтуються на тимчасові послуги, далі визначити працівників за рангом, за рівнем винагороди, а тоді, з огляду на отримані результати, – адаптувати підприємство до актуальних потреб зовнішнього середовища.

Як головні завдання для стратегічного розвитку персоналу науковці (Янковий, Харченко, 2013; Balan, 2014; Юрчик, 2016; ) виокремлюють:

- формування резерву інтелектуального капіталу, його постійне удосконалення, розвиток та мотивацію;
- враховуючи індивідуальні особливості працівника, розроблення плану індивідуального навчання з метою забезпечення особистісного розвитку,

що повинен стати мотивом покращення конкурентних позицій підприємства;

- залучення працівників до програм розвитку підприємства, надання можливості самонавчання, підтримки інноваційного клімату;
- поліпшення пристосувальницьких можливостей людини-працівника, надання можливості розвитку інноваційних якостей;
- правильне управління знаннями та оперування інформацією;
- формування етично правильного персоналу за допомогою прописаних цінностей підприємства, створення етичної та емоційної культури, що є запорукою комфортної співпраці персоналу та превентивним засобом уникнення конфліктних ситуацій.

«Рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників, щоб виявити зміни професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування й планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що допоможе реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства» (Тищенко, Головка, 2003; Тимченко, 2014; Сущность и значение методов управления, 2016).

Враховуючи проведений аналіз вікового складу підприємств, ми виокремили основні переваги та недоліки, на які має звертати увагу керівництво підприємства вибираючи працівників і формуючи корпоративну стратегію/культуру. Також, розглянули переваги та недоліки, на які реагує окремий працівник. У підсумку ми виділили окремі ризики, на які не піде працівник у будь-якому випадку, та приховані ризики, що незалежать від передбачень працівника. Отож, було сформовано типи залежностей працівника на підприємстві та запропоновано стратегії поведінки підприємств, враховуючи типи залежностей, що дасть змогу удосконалити систему адміністрування на підприємстві. Також, зауважимо, що згуртованості колективу можуть надати налагоджені ефективні зв'язку, зокрема, зворотні, відстоювання переваг

демократичного стилю керівництва на противагу бюрократичному, ефективно та продумане делегування повноважень, формування інноваторських рішень. Все це здатне на практиці привести до згуртованого та компетентного колективу працівників, а зростання професіоналізму серед них стане лише свідченням відповідного поліпшення результатів праці.

Враховуючи сказане, можна підсумувати проведену дослідницьку частину як один із шляхів формування (під час дослідження залежних параметрів) системи адміністрування та її розвитку, який полягає у виокремленні впливових змінних на її діяльність. Для машинобудівних підприємств (на підставі їхньої фінансової звітності) проведено аналіз фінансового стану підприємства, визначено рівень розвитку, схарактеризовано поведінкові стратегії підприємства до своїх працівників, виокремлено вузькі місця, які впливають на розрив інтересів між стейкхолдерами. На підставі цього запропоновано оптимізаційну модель зменшення розриву, яка свідчить про вагомість показників корпоративної культури та продуктивності праці. Сфокусувавши оптимізаційний процес на цих параметрах, запропоновано стратегії підприємства, враховуючи типи залежностей працівника від суб'єкта господарювання, що є формою розвитку системи адміністрування на підприємстві.

### Висновки до Розділу 3

1. З огляду на проведені дослідження викладені у попередніх розділах, які ґрунтуються на формуванні моделей поведінки підприємства враховуючи рівень його розвитку, та застосування належних стратегій відповідно до вікової градації працівників підприємства, виділили ряд чинників, які здатні вплинути на розрив інтересів стейкхолдерів підприємств машинобудування. За допомогою оцінки експертів у сфері машинобудування виокремлено

найвагоміші елементи, які впливають на діапазон розриву інтересів. Як механізм для обчислення розриву використовували багатofакторну лінійно-кореляційну модель, яка дала змогу з'ясувати, як корпоративна культура та продуктивність праці впливають на розрив, який визначається заробітною платою. Для цього ми побудували моделі фокусування на продуктивності праці та фокусуванні на корпоративній культурі. Результати досліджень підвели нас до вирішення задачі, яка вкрай важлива для адміністративної системи підприємства, адже стосується набору працівників за рівнем лояльності до підприємства.

2. Сформовано модель вибору поведінки підприємства від рівня його розвитку та типу працівників, що допоможе ефективно використовувати різного рівня стимули (матеріальні та нематеріальні), обирати найоптимальніший з них.

3. Проаналізувавши діяльність підприємств машинобудування, ми дійшли висновку, що є такі вузькі місця, які названо «конфлікт інтересів», які ускладнюються таким поняттям – «розрив інтересів», і саме вони призводять до того, що на підприємстві виникають конфліктні ситуації, загострюється питання управління персоналом, формуються негативні чинники, які впливають на подальший розвиток суб'єкта господарювання.

4. Згідно з проведеними обчисленнями, найвагоміший вплив на розрив інтересів чинять: корпоративна культура та коефіцієнт продуктивності праці.

5. Стратегія фокусування – ключова у матриці, вона означає стратегію конкуренції, але у вузькій сфері (в управлінні продуктивністю праці та в управлінні корпоративною культурою), що потрібно для досліджуваних машинобудівних підприємств. Такі показники, за ефективного розвитку здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти економічному зростанню.

6. Реструктуризація бізнес-процесів на підприємстві – це один із способів перетворення підприємства, який радикально змінює усі його структури: власників, активи, пасиви, виробничі процеси, навіть, оргструктуру.



7. Врахувавши вагомість факторів корпоративної культури та рівня продуктивності праці, ми з'ясували, що саме вони здатні вплинути на розрив інтересів, який пов'язаний із рівнем матеріального стимулювання, який виражається у заробітній платі. За високого рівня корпоративної культури, працівники менше вдаються до страйків, лояльніші до керівництва, схильні ставати «рабами».

8. На нашу думку, підприємству важливо підвищити лояльність працівників до рівня, за якого, їхні цілі збігаються з цілями розвитку підприємства. Якщо головна мета при цьому – збільшення прибутку за рахунок невинуватої корпоративної культури, то така корпоративна культура стає апатією одних суб'єктів щодо інших, місцем заробляння грошей тому, що бракує турботи про працівників. Зазвичай на машинобудівних підприємствах працівники не відчують взаємозв'язку корпоративної культури зі збільшенням дохідності підприємства. Збільшення прибутку не відображається на преміях, надбавках, немає можливості впливати на розподіл коштів підприємства. Враховуючи ці показники під час формування адміністративного управління, допоможе вплинути на його розвиток, надати нового значення системі адміністрування на підприємстві. Основні наукові ідеї, які відображено у третьому розділі дисертації, опубліковані у наукових працях (Вішка, І.С., 2015; Вішка, І.С., 2016b; Вішка, І.С., 2017a ;Вішка І.С., Подольчак, Н.Ю., 2017).

## ВИСНОВКИ

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

Адміністрування використовує адміністративно-розпорядчі методи та форми управління, тож є безперервним процесом, оперативним втручанням в усі сфери діяльності підприємства на усіх його рівнях; це те, що супроводжує кожен елемент управління. З цього можемо зробити висновок, що адміністрування є формою управління, яка оформляє відомі менеджменту функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання у документальній формі для забезпечення належної роботи управлінської ланки.

Формування та розвиток системи адміністрування має на меті пояснити 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. Саме за допомогою методів менеджменту, що стандартизують однотипні управлінські дії та операції при цьому залишивши 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.

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.

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.

Адміністрування використовує розпорядчі форми управління, тож є безперервним процесом, оперативним втручанням в усі сфери діяльності підприємства на усіх його рівнях; це те, що супроводжує кожен елемент управління. Тож, адміністративно-розпорядчі функції та повноваження полягають у праві на виконання покладених обов'язків, завдань та функцій в ході прийняття управлінських рішень де основна мета досягнення поставлених завдань. Розпорядчі функції входять у систему організаційних і вони пов'язані із управлінням людьми, а адміністративні функції мають на меті управління майном підприємства через посередництво розпоряджень, тобто укладання договору між підприємством та окремим працівником, де зазначаються перелік прав та обов'язків обох сторін.

2. Використовуючи проведені дослідження та порівняння уже існуючих практик, доведено ефективність моделі для оцінювання рівня розвитку підприємства, яка ґрунтується на використанні таксономічного аналізу. Враховуючи емпіричні дослідження, ми виокремили та довели доцільність використання чотирьох напрямів розвитку підприємства, а саме: його фінансовий розвиток, внутрішньогосподарські процеси, розвиток людського потенціалу, показники розвитку маркетингу й оборотності, які дають змогу апарату управління підприємством оцінити стан і ступінь розвитку існуючої системи. 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 за посередництвом коректних управлінських рішень здатні визначити рівень розвитку підприємства та вказати його конкурентоспроможні позиції.

Проте для ефективного управління підприємством, використовуючи зазначені показники фінансової стійкості, маркетингу й оборотності капіталу, розвитку внутрішньогосподарських процесів і людського потенціалу як індикаторів, можна визначити їхній попереджувально-випереджувальний

характер, розвиваючи систему адміністрування в напрямі залучення інвесторів розширення ринків збуту.

3. Доведено, що існують основні відмінності між поняттями «розрив інтересів» і «конфлікт інтересів», кожне з яких містить окремий набір показників (індикаторів). На підставі цього сформовано модель ідентифікації розривів інтересів між групами стейкхолдерів, що дає менеджерам підприємств змогу чітко оцінити величину розриву й обрати адекватні методи його зменшення або уникнення в системі управління персоналом.

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. Враховуючи, що працівник є невід'ємною частиною підприємства й опосередковано може впливати на його діяльність, означає, що відносини між керівництвом і персоналом різних рівнів є зіткненням інтересів зацікавлених осіб (за основу взято рівень управління кадрами та основні параметри, що його формують).

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 ускладнюються поняттям – «розрив інтересів», і саме ці розриви призводять до того, що на підприємстві виникають конфліктні ситуації, загострюється питання управління персоналом, формується багато негативних чинників, які впливають на подальший розвиток суб'єкта господарювання (рис.4).

Відповідно до моделі ідентифікування розривів інтересів між його учасниками (стейкхолдерами), запропоновано поняття «розрив інтересів» поставити як таке, що випливає 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.

Для визначення величини «розрив інтересів стейкхолдерів» використаємо багатофункціональну кореляційно-регресійну модель.

4. Провівши дослідження за допомогою експертного опитування, ми з'ясували причини виникнення конфліктів, визначили, де найчастіше виникають розриви інтересів між працедавцем та працівником. Головна причина – питання рівня заробітної плати.

Беручи до уваги 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 апарату управління та його менеджерам чітко оцінити причину та величину розриву, виявити ступінь конфліктної ситуації, використовуючи отримані результати можна запропонувати заходи, які зменшать розрив інтересів для ліквідації конфлікту, у разі неможливості ліквідувати конфлікт – вплинути на зменшення «розриву» з мінімальними фінансовими та ресурсними затратами.

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 поділяється на дальнє середовище та ближнє, внутрішнє – на загальнє внутрішнє середовище, підсистема «підприємець-власник» і підсистема «людина-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 рівень управління (увага до персоналу, використання інструментів та засобів впливу, інформаційне наповнення, налагодженість й узгодженість окремих підрозділів їхня спільна діяльність).

Сильні та слабкі чинники («hard» та «soft») залежать від спеціалізації та специфіки роботи підприємства, по-різному та різною мірою здатні 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; конкуренти та їхня кадрова політика; HR-бренд підприємства.

До внутрішнього середовища підприємства зараховуємо: економічне становище підприємницької структури, рівень його розвитку, фінансові можливості; наявність новітніх технологій, конкурентоздатність продукції; налагодження контактів (споживач, кваліфікована трудова сила, транспортні шляхи та сировина); цілі підприємства та спеціалізація; існуюча адміністративна система (розроблення системи винагород/штрафів, розвиток корпоративної культури; фактор впливу через накази, норми, розпорядження, роз'яснення, прийняті рішення).

Також внутрішнє середовище можна поділити на такі підгрупи: внутрішньо-організаційна та структурна побудова (внутрішнє середовище близьке); кадрова побудова; підсистема «підприємець-власник»; підсистема «працівник». До внутрішньоорганізаційних і структурних змін відносимо: ступінь складності виконуваних завдань; рівень комфортності умов праці; стан корпоративної культури; зміна форм власності; переорієнтація діяльності підприємства; наявність стихійного характеру в настроях працівників.

Чинники, які формують кадрові зміни, такі: штат, вакансії, віковий склад; вимоги до професії та кваліфікаційний рівень; заробітна плата; формування соціального пакета (обов'язкового та морально-стимулювального). Підсистема «підприємець-власник» охоплює такі показники – особистої ефективності керівника (належать кількісні показники): за результатами роботи, за набором соціальних показників, за компонентами управління, що кількісно впливають на трудомісткість адміністративного апарату; якісні характеристики адміністратора важливі для позиціонуванні себе як лідера; управлінські рішення (позитивно чи негативно сприйняті підлеглими) мають вагомий вплив на колектив, на подальшу діяльність підприємства; стиль керівництва, методи та засоби впливу на персонал, владні повноваження. Підсистема «людина-працівник» характеризується: готовністю працівників до адаптації, до змін, до виконання нових вимог; вмінням працювати в команді, підтримувати командний дух; вмінням, навиками, знаннями, кваліфікацією, стажем, розрядом працівника, суб'єктивність людини, з її характером і поведінкою (тобто соціально-психологічні особливості працівника). Перелік зазначених чинників здатний вплинути на розрив інтересів між зацікавленими групами на підприємстві.

5. Під час дослідження ми виявили, що різні види ризиків і конфліктних ситуацій потребують різного ступеня керованості, набору методів у кожній із проблемних сфер: рівень заробітної плати, системи управління персоналом підприємства, мотиваційних заходів, ситуація з попитом та пропозицією робочої сили на ринку праці. Факт існування ризику є причиною зародження конфлікту у будь-якій із зазначених сфер, тому для ідентифікування причини конфлікту інтересів і наслідку, яким є розрив, виокремлено індикатори для визначення вектора дослідження, дасть змогу управлінцям скоригувати величину розриву у майбутньому.

Проаналізувавши можливі сфери розривів інтересів між працедавцем і працівником, виявлено проблему та її вузькі місця, які стосуються бажаного рівня заробітної плати та попиту на певну посаду. Бажання отримувати вищу



заробітну плату, ніж ту, яку пропонують роботодавці, стабільно зростає і розрив збільшується. Отже, головна причина конфліктів та звільнень працівників ґрунтується на незадовільній заробітній платі, внутрішньому мікрокліматі, який існує на підприємстві. За даними статистики, найбільш схильні до розриву інтересів люди у віці 25 – 45 р., їхня середня зарплата по галузі становила 3500 грн. станом на 2016 р., тоді як для інших вікових груп – 2400 грн.

Доведено, що не менш важливим для підприємства є розроблення стратегій розвитку персоналу, враховуючи рівень винагороди для працівників. Це дає змогу апарату управління чітко оцінити склад і настрої працівників, поділивши їх на відповідні категорії за рівнем винагороди, прихильності до підприємства та вікової належності. Така класифікація та структуризація допоможе формувати важелі впливу на окремих працівників у цілях і з вигодою для підприємства. Враховуючи результати дослідження про стан 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. Такі показники за ефективного їх розвитку здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти економічному зростанню. 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. Фокусування на продуктивності праці свідчить про довгострокове економічне зростання; конкурентоспроможність продукції чи підприємства, яке

таку продукцію виготовляє; розвиток потужностей та засобів виробництва; розвиток та удосконалення професійних навичок працівників; постійне удосконалення та напрацювання у сфері управління кадрами, а також розроблення чіткої стратегії стимулів, які покликані підвищити продуктивність праці; формування нових ефективних методів виробництва й управління за рахунок розвитку інформатизації та автоматизації виробництва, удосконалення бізнес-процесів і системи менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ Міністерства фінансів України Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. N 49/121 від 26.01.2001, із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів N 2/23 ( z0188-13 ) від 04.01.2013. [online] Доступно: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01> [Дата звернення 11 Лютого 2017].
2. Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій від 20.10.1995 № 847 [online] Доступно: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/847-95-п>> [Дата звернення 7 Травень 2017].
3. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації N 49/121 від 26.01.2001// [online] Доступно: < [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0414-02](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0414-02)> [Дата звернення 7 Травень 2017].
4. Егупов, Ю.А. 2009. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы. *Економічні інновації*, 38, с. 68-80.
5. Work.ua, 2017. Статистика зарплат (Україна / Львівська область). [online] Доступно: < [www.work.ua/stat/](http://www.work.ua/stat/)> [Дата звернення 19 Січень 2017].
6. Агеева, І.М., 2012. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*, 17, с. 23-26.
7. Алексеев, І.В., Волошин, О.П., 2012, Аналізування складу і ролі первинних ланок підготовки та використання кадрів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр. *Вісник національного університету «Львівська політехніка*. – Львів: НУ «ЛП», № 721, с. 275 - 279.
8. Ананенко, С.А., 2004, Повышение эффективности бюджетных расходов с помощью системы сбалансированных целевых показателей *Министерство*

финансов РФ, *Финансы: Ежемесячный теоретический и практический журнал*, № 9, с. 9-13.

9. Бала, О.І., Мукан, О.В., Бала Р.Д., 2010. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, №682, с. 11-15.

10. Балабанов, И. Т., 1996. *Риск-менеджмент*. М.: Финансы и статистика, 192с.

11. Балан, О.С., 2017. Проблеми адміністративного менеджменту промислових підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 3(31). – с. 11-15. [online] Доступно: <<http://economics.opu.ua/files/archive/2017/n3.html>> [Дата звернення 25 Квітень 2017].

12. Балан, О.С., 2017. Адміністративний менеджмент та сучасні механізми його розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2(2), с. 5-9.

13. Балан, О.С., 2014. *Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери*. Одеса: вид-во «ВМВ», 420 с.

14. Бессонова, Н.Б., Колчина, О.А. Уровни развития организаций, [online] Доступно: <<http://edu.secna.ru/media/f/pmim1.pdf>> [Дата звернення 11 Лютого 2015].

15. Біловодська, О.А. 2010. Порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією. *Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» Сумського державного університету*, 2, с. 170-183.

16. Бондар, Ю.А., 2013. Менеджмент в органах державної влади. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 24, с. 206-212.

17. Бутенко, А.І., Войнаренко, М.П., Ляшенко, В.І., 2011. *Модернізація механізмів розвитку малого та середнього бізнесу*. Донецьк: ІЕП, 325 с.

18. Ващенко, Н.В., 2012. Теоретичні аспекти формування та використання трудового потенціалу. [online] Доступно: <<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10461>> [Дата звернення 18 Травень 2015].
19. Вергилес, Э.В., 2001. *Анализ принципов управления Анри Файоля*. Москва: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, с 28, с. 9.
20. Вішка І.С., Подольчак, Н.Ю., 2017. Управління розривом інтересів стейкхолдерів. *Журнал «Актуальні проблеми економіки»*. Київ: Видавництво «Національна академія управління», 4 (190), с. 82 – 91.
21. 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.
22. Вішка, І.С., 2013. Ключові компоненти формування комплексної системи адміністрування на підприємстві. *Вісник національного технічного університету «ХП»*. Серія: «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». Харків: НТУ «ХП», 52(1025), с.20-27.
23. 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: Видавництво Львівської політехніки.
24. Вішка, І.С., 2016b. 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: Видавництво Львівської політехніки.
25. Вішка, І.С., 2016c. 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.

26. Вішка, І.С., 2016а. 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: НО «Перспектива».
27. Вішка, І.С., 2017а. Регулювання трудових відносин на підприємствах машинобудування за допомогою формування функціональних стратегій. В.: *Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України: міжнародна науково-практична конференція*. Ужгород: Видавництво Ужгородського Національного університету.
28. Вішка, І.С., 2017б. 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: Пороги, с. 174-184.
29. 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.
30. 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.
31. Войнаренко, М.П., Костюк, О.М., 2013. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах. *Економіка: реалії часу*, 4(9).
32. Воронкова, А. Э. ред., 2006. *Диагностика состояния предприятия: теория и практика*. Х.:ВД «ИНЖЕК», с. 448.

33. Вудвуд, В. В. , Рибачук, І.І., 2012. Шляхи зростання продуктивності праці в сучасних умовах. [online] Доступно: <<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=57897>> [Дата звернення 1 листопада 2016].
34. Галушка, З.І., 2011. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» Сумського державного університету*, 3, с 20-24. [online] Доступно: <<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>> [Дата звернення 19 Лютий 2015].
35. Гарафонова, О.І., 2013. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Економіка і управління: Чернігівський науковий часопис*, 1 (4), 1, с. 49-58.
36. Газета «Рівне Ракурс» № 491 від 10.03.2011р. [online] Доступно: <<http://rakurs.rovno.ua> > [Дата звернення 19 Лютий 2016].
37. Герасимов, Е.Ю., 2007. Разработка системы бизнес-процессов для поддержания сбалансированной системы показателей. *Журнал «Методы менеджмента качества»*, 3, с. 12-20.
38. Глазов, М.М. и др., 2013. *Менеджмент*. Изд. 2-е, доп. и пере- раб., СПб.: Астерион, 419 с.
39. Гоголь, Т. В., 2015. Адміністративний менеджмент у системі управління підприємством. Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. *М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*, с. 283–285.
40. Головне управління статистики у Львівській області. *Статистичний щорічник (Львівська область)*. [online] Доступно: <[http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/publ/archive\\_public.php?ind\\_page=archive](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/publ/archive_public.php?ind_page=archive)> [Дата звернення 19 Лютий 2017].
41. Гольдштейн, Г.Я., 1997. *Основы менеджмента*. Таганрог: ТРТУ.
42. Грیشнова, О.А., Заїчко, О.С., 2016. Новітні технології персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*, 2, с. 52-57.
43. Грузіна, І.А., 2014. Адміністрування діяльності на підприємстві. [online]. Доступно: <<http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5428/1/.pdf>> [Дата звернення 13 грудня 2016].

44. Давиденко, Д.О., 2012. Використання метода таксономії для аналізу фінансової безпеки банку. [online]. Доступно: <[http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2012/Economics/1\\_110616.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2012/Economics/1_110616.doc.htm)> [Дата звернення 13 вересня 2014].
45. Дороніна, М.С., Тютлікова, В.В.. 2011. *Управління організаційною поведінкою*. Харків.: ХНЕУ, 200 с.
46. Дубічинський, В.В. ред, 2006. *Сучасний тлумачний словник української мови: 50000слів*. Х.: ВД «ШКОЛА», 832 с.
47. Журнал «Інсайдер», 25 серпня 2016 року. Нассим Талеб: *Как владеть людьми в современном мире*. [online] Доступно: <<https://ru.insider.pro/opinion/2016-08-25/nassim-taleb-pochemu-rabota-v-ofise-eto-novoe-rabstvo/>> [Дата звернення 1 Лютий 2017].
48. Журнал «Кадровик України», 2017. Попенюк, В.М. HR-брендинг як сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками. [online] Доступно: <<http://www.sworld.com.ua/konfer27/69.pdf>> [Дата звернення 17 Червень 2017].
49. Журнал «Секрет фірми», 12 квітня 2016. Нассим Талеб: *Штатные сотрудники — новые рабы*. [online] Доступно: <<https://secretmag.ru/business/management/novie-raby.htm>> [Дата звернення 5 Березень 2017].
50. Журнал Кадровик, 2014. *Конфлікт інтересів: поняття та шляхи врегулювання. Законодавство України, яке регулює проблему конфлікту інтересів* (Доповідь на нараді 13 жовтня 2014 р.) [online] Доступно: <<http://www.oda.te.gov.ua/lanovetska/ua/6077.htm>> [Дата звернення 10 Квітень 2016].
51. Збрицька, Т.П., Савченко, Г. О., Татаревська, М. С., 2013. *Управління розвитком персоналу*. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 427 с.
52. Іваницька, Н.Б., 2010. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 683, с. 294-299.



53. Іваницька, Н.Б., 2010. Навчання персоналу машинобудівних підприємств Львівщини в умовах кризи. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*, 690, с. 271-276.
54. Ким, А.В., 2010. *Проблеми функціонування комплексу адміністративного управління на підприємстві*. [online] Доступно: <[http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2010\\_2\\_2/Kim.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_2_2/Kim.pdf)> [Дата звернення 19 Березень 2016].
55. Князь, С.В., Георгіаді, Н.Г., Князь, О.В., 2009. *Фінансовий менеджмент*. 2-ге вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
56. Ковальська, К., 2012. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. *Економіка: Вісник київського університету ім. Т. Шевченка*, 1212-122, с. 86- 89.
57. Кожушко Л. Ф., Кузнецова, Т. О., 2016. *Менеджмент організацій: теорія та практика*. Рівне : НУВГП, 396 с.
58. Козак, В.Є. 2009. Управлінський облік за теорією обмежень: загальна характеристика. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6(1), с. 26-32.
59. Колесников, С., 2007. З історії автоматизації методологій управління підприємства. [online] Доступно: <<http://www.management.com.ua/ims/ims001.html>> [Дата звернення 19 Березень 2015].
60. Комарницький, І.Ф., Галушка, З. І., 2010. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством *Збірник наукових праць ПВНЗБУ. Економічні науки*, 6, с. 59-68.
61. Компания передовых разработок АВ Solut 2015. *Концепция ERP*. [online] Доступно: <[http://ab-solut.net/ru/erp/concept\\_erp](http://ab-solut.net/ru/erp/concept_erp)> [Дата звернення 3 Квітень 2016].
62. Коробков, А., 2011. Balanced Scorecard - показатели эффективности вместо финансовых коэффициентов [online] Доступно: <<http://www.balancedscorecard.ru/bsc831.htm>> [Дата звернення 10 лютого 2012]

63. Королькова, І., 2010. Щодо управління вартістю підприємства на основі Збалансованої системи показників. *Економіка підприємств: Економіст*, 9, с. 49 – 51.
64. Костенко, О., 2012. Результативність діяльності як критерій ефективного управління сільськогосподарським підприємством. *Аграрна економіка. Розділ: Теорія і методика наукових досліджень*, 3-4 (Т. 5).
65. Кравченко, В. О., 2013. *Менеджмент*. Одеса: Атлант, 165 с.
66. Кривокульська, Н., 2013. Адміністративний менеджмент у системі менеджменту органів державної влади. *Вісник Національної академії державного управління*, 11, с. 22-29.
67. Криса, О.Й., 2008. Управління конфліктами на засадах їх класифікації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 633, с.361-367.
68. Кужда, Т.І., Галушак, М.І., 2014. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник*, Тернопіль: ТНТУ, том 44, № 1, с.11-21.
69. Кужда, Т.І., Кирич Н.Б., 2015. The applied aspects of enterprise capability assessment. *Науковий вісник НГУ: Економіка та управління*, № 6, с. 129-134.
70. Кужда, Т. та інші, 2016. *Інноваційні підходи в управлінні підприємствами: Колективна монографія*. за ред. д.е.н., проф. Кирич Н. Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 343 с.
71. Кузнецова, Н.В., 2004. *История менеджмента*. Издательство: Дальневосточного университета, ТИДОТ ДВГУ. Тихоокеанский институт дистанционного образования и технологий.
72. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., 2011. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1(164), с. 155-166.
73. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. 2003. *Основи менеджменту*. 2-ге, випр., доп.. К.: Академвидав (Альма-матер), 464с. (56)
74. Ландсман, В.А., 2012. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*, 2, с. 4-10.
75. Лигінчук, Г.Г., 2010. *Менеджмент*. Видавництво: МИЭМП, 138с.

76. Литвинова, В.А., 2012. Таксономический анализ как метод оценки конкурентоспособности продукции. [online] Доступно: <[www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64)> [Дата звернення 8 Жовтень 2015].
77. Литовченко, Е.Ю., Головки, В.А., 2012. Методические подходы к комплексной оценке финансовой устойчивости предприятий электронной отрасли. *Экономика и экономические науки. Бизнес – Информ*, 1, с. 102-104.
78. Ліпич, О. А., 2013. Організування інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 1 (56), с. 176 - 182.
79. Максютя, В.В., 2013. Корпоративна культура як основа підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка, організація і управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 6 (62), с. 56-60.
80. Малоун, Т.У., 2006. *Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь*. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
81. Марк Федин, 2004. 5 мифов о *Balanced Scorecard*. Газета «Ведомости». [online] 6, с. 30-33. Доступно: <<http://www.balancedscorecard.ru/bsc883.htm>> [Дата звернення 1 Вересень 2016].
82. *Машиностроение Украины: текущие тенденции*. Минпром. Информационное агентство. [online] Доступно: <<http://minprom.ua/page2/news755.html>> [Дата звернення 12 Квітень 2016].
83. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф., 1997. *Основы менеджмента*. Переклад з англійської. М.: Дело, 704 с.
84. Милов, Г., 2007. Самые актуальные инструменты управления. [online]. Доступно: <[http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_3291/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_3291/)> [Дата звернення 17 березня 2016].
85. Миронова, Р.М., 2012. Управління підприємством на основі збалансованих показників. *Економічні науки. Маркетинг і менеджмент*, 6.

- [online] Доступно: <[http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2012/Economics/6\\_99276.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/6_99276.doc.htm)> [Дата звернення 12 Січень 2016].
86. Михайлишин, Н.П., 2013. ТОС – теорія, що ламає стереотипи. Економіка та управління підприємствами // *Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 4, с. 81-83.
87. Міненко, М.А., 2012. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економічна наука. Економіка та держава*, 12, с. 4-7.
88. Міцкевич, Н.А., 2010. Мотивація робітників основного виробництва на підприємствах машинобудівного комплексу. *Вісник Харківського економічного університету*, 10, с. 231-238.
89. Монастирська, Г. В., 2010. Мотивація в умовах кризи, або криза мотивації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*, 4(1).
90. Мороз, О. В., Карачина, Н. П., 2005. *Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління*. Вінниця : УНІВЕРСУМ - Вінниця, 176 с.
91. Музиченко, С.А., 2008. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність категорії. *Вісник економічної науки України*, 6, с.24-26.
92. Нагорна, М.Л., 2010. Логістична концепція «just-in-time»: сучасне розуміння. *Географія та туризм*. [online] 6, с. 30-33. Доступно: <[irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)> [Дата звернення 18 Вересень 2015].
93. Новікова, М. М., 2016. *Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 98 с.
94. Олексів, І.Б., Подольчак, Н.Ю., 2005. Методи багатовимірного аналізу в оцінюванні фінансових ризиків підприємства. *Фінанси України*, 1, с. 79-87.
95. Онікієнко, О.В., 2013. Теорія адміністрування: суть адміністративного управління на підприємстві. *Журнал Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля «Менеджмент: розвиток, теорія та практика»*, Луганськ.

96. Орлов, А.И., 2003. *Менеджмент*. М.: Издательство «Изумруд», 298 с.
97. Орлова, О.В., 2011. Особливості управління корпораціями. [online] Доступно: <[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_1/19.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_1/19.pdf)> [Дата звернення 15 травень 2016].
98. Осадчий, А.Е., Риппа, С.П., 2010. Управление производственными знаниями: сравнение философий менеджмента Ф. Тейлора и П. Дрюкера. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*, 2, с. 45-52.
99. Паламарчук, В.А., Пристайко, О.П., 2012. Типологія форм зайнятості. *Журнал «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури»*. [online] 25, с. 1-4. Доступно: <[jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/520/504](http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/520/504)> [Дата звернення 11 Серпень 2016].
100. Переверзев, Н., 2003. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard. *Журнал «Финансовый Директор»*, 3. [online] Доступно: <[http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc_management.shtml)> [Дата звернення 11 Серпень 2015].
101. Петрович, Й. М., 2002. Економіка виробничого підприємництва, 3-вид. К. : Знання, 405 с.
102. Петрушенко, Ю.М., Іванова, Т.І., Дудкін, О.В., 2009. Міжнародні тенденції соціалізації діяльності підприємств. *Міжнародні маркетингові стратегії інноваційного розвитку регіону. Механізм регулювання економіки*, 3 (2), с. 268-275.
103. Пилат, І.М., 2010. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Збірник наукових праць К-ПНУ ім. Івана Огієнка*, 10. – с. 601-612.
104. Пилипенко, С. Н., Горобинская М. В., 2012. *Менеджмент*. Х.: Изд. ХНЭУ, 152 с.
105. Плюта, В., 1980. *Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа*. Перевод с польского В. В. Иванова. М.: Статистика, 151 с.

106. Погорелова, Т.О., Ігнат'єва, Ю.І., 2013. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 21(994), с. 127-134.
107. Подольчак, Н.Ю., 2006. *Стратегічний менеджмент*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 224 с.
108. Подольчак, Н.Ю., 2011. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. Київ: Національна академія управління, 9(123), с.33-41.
109. Подольчак, Н.Ю., Вішка, І.С., 2017. Управління розривом інтересів стейкхолдерів. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: Видавництво «Національна академія управління», 4 (190), с. 82-91.
110. Поповенко, Н.С., Сухіна, Л.П., 2009. Основные финансовые и учетные аспекты теории ограничения систем Э. Голдратта. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(2), с. 276-277.
111. Портер, М. *Конкуренція*. М.: 2000.
112. Портер, М., 2007. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. 3-е изд. Перевод с английского. М.: Альпина Бизнес Букс, 453 с
113. Практический журнал «Директор по персоналу», 16 січня 2017. *Методы и принципы управления персоналом*, [online] Доступно: <<https://www.hr-director.ru/article/63435-red-qqq-15-m4-metody-i-printsipy-upravleniya-personalom-predpriyatiya>> [Дата звернення 11 Лютий 2016].
114. Редькова, О., Галушак, О., 2011. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. [online] 2 (5). Доступно: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>> [Дата звернення 17 Березень 2016].
115. Репин, В.В., Елиферов, В.Г., 2005. *Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов*. 2-е изд. М.: Стандарты и качество, 404 с.
116. Рибаківа, Т.О., 2017. Проблеми і перспективи зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України. В.: Матеріали 13-ї міжнародної наукової інтернет-конференції «Соціум. Наука. Культура». [online]

- Доступно: <<http://intkonf.org/kand-ekonom-nauk-ribakova-t-o-problemi-i-perspektivi-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-mashinobudivnih-pidприємств-ukrayini/>> [Дата звернення 27 Квітень 2017].
117. Ромахова О.О., 2011а. Підвищення адаптивності адміністративного управління на підприємстві.[online] Доступно: < [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_3\\_2/Romahova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Romahova.pdf)> [Дата звернення 2 Жовтень 2014].
118. Ромахова, О. О., 2011б. *Адміністративний ресурс суб'єкта управління*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 322.
119. Ромахова, О.А., Сенина, Н.В., Харьковский, Р.Г., 2013. Направления изменений в комплексе административного управления на предприятии. [online] Доступно: <[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2013\\_3\\_2/Romahova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2013_3_2/Romahova.pdf)> [Дата звернення 2 Жовтень 2014].
120. Ромахова, О.О., 2013. Напрями оцінювання системи адміністрування на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 1(190) Ч.1, с. 169-173.
121. Русецкая, О.В., 2010. *Технологии административного менеджмента*. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 126 с.
122. Рязанцев, А.Б., 2010. Современная стратегическая модель на основе TQM. Менеджмент качества. *Современная экономика: проблемы и решения*, 2 (2), с. 45-51.
123. Самуляк, В.Ю., Фещур, Р.В., 2010. Оцінювання рівня розвитку підприємства.[online] с. 231-239. Доступно: < <http://vlp.com.ua/files/90.pdf>> [Дата звернення 19 Жовтень 2017].
124. Сафарова, Р.В.,2014. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1 (10), 1, с. 194-198.
125. Синк, Д.С., 1989. *Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение*: Перевод с английского. М.: Прогресс, 582 с.

126. Скиба, Г.І., 2012. *Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи*. [online] с. 310-315. Доступно: <<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>> [Дата звернення 9 квітень 2017].
127. *Словник іношомовних слів* [online] с. 310-315. Доступно: <<http://www.rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=14015>> [Дата звернення 9 Березень 2017].
128. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970—1980). [online] Доступно: <<http://sum.in.ua/s/Administracija>> [Дата звернення 9 Квітень 2017].
129. Сміда. *Бази даних емітентів України*. [online] Доступно: <<http://smida.gov.ua/db/emitent>> [Дата звернення 9 Квітень 2017].
130. Смірнова, І.С., 2012а. 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.
131. Смірнова, І.С., 2012б. 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.
132. Смірнова, І.С., 2012с. Місце адміністративного менеджменту у системі управління підприємством. В.: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практик: I міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18-19 Жовтня 2012. Одеса: Видавництво Атлант.
133. 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 виток системи адміністрування, виділено особливості адміністрування).
134. Смит, А. 1993. *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Кн. I—III, М., с. 148
135. Смоленюк, П.С., 2012. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*, 3 (29), с.86-93.
136. *Современные концепции управления производством: Lean production (Бережливое производство)*, 2007. Rational Enterprise Management, 4 [online] Доступно: < [http://remmag.ru/admin/upload\\_data/remmag/07-4/RoundTable.pdf](http://remmag.ru/admin/upload_data/remmag/07-4/RoundTable.pdf)> [Дата звернення 9 Травень 2016].
137. Сологуб, О., 2008. Оцінка сукупної продуктивності підприємства на основі факторного аналізу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 4, с.78-84.
138. Статистична звітність. Архів за 2014-2016 роки. Головне управління статистики у Львівській області. [online]. Доступно:< [www.lv.ukrstat.gov.ua](http://www.lv.ukrstat.gov.ua)> [Дата звернення 27 березня 2015 та 19 Лютого 2017].
139. Степанов, В.Ю., 2010. Інформаційний менеджмент як атрибут управлінської діяльності та інформаційної політики. *Вісник Донецького державного університету управління*, 3 (53), с.45-49.
140. Сущность и значение методов управления, 2016. Вісник Чорноморського національного університету імені Петра Могили [online] с. 86-91. Доступно: <<http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/189/22.pdf>> [Дата звернення 22 Лютий 2017].
141. Тарасова, О.В., 2013. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. [online] с. 3-8. Доступно: < [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.echp\\_2013\\_3\\_8.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.echp_2013_3_8.pdf)> [Дата звернення 22 Лютий 2017].
142. Тимошук, М.Р., Кузьмін, О.Є., Фещур, Р.В. та Шуляр, Р.В. *Планування соціально-економічного розвитку підприємств*. К.: УБС НБУ.

143. Тимченко, С.О., 2014. Сучасний стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*, 1 (35). – с. 198-203.
144. Тищенко, А.Н., Головкин, О.С., 2003. Оценка эффективности использования ресурсов стратегического потенциала предприятия. *Научно-технический сборник: Коммунальное хозяйство городов*, 48, с. 10-16.
145. Ткачова, С.С., Іванова, Т.П., 2009. *Операційний менеджмент*. Харків.
146. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж., 2007. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. 17-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 928 с.
147. Трофимова О. Постійне поліпшення. Київ, жовтень 2010 р. [online] Доступно: < [http://innoenterprise.com.ua/wpcontent/uploads/spec/Curricula\\_for\\_Continual\\_Improvement\(Presentation\).ppt](http://innoenterprise.com.ua/wpcontent/uploads/spec/Curricula_for_Continual_Improvement(Presentation).ppt).> [Дата звернення 22 Лютий 2017].
148. Туленков, М., 2009. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*, 3, с. 101-111.
149. Укррудпром. 30 травня 2017 року. *Нассим Талеб: Как продается добродетель* [online] Доступно: < [http://www.ukrrudprom.ua/digest/Nassim\\_Taleb\\_Kak\\_prodaetsya\\_dobrodetel.html](http://www.ukrrudprom.ua/digest/Nassim_Taleb_Kak_prodaetsya_dobrodetel.html) > [Дата звернення 25 Лютий 2017].
150. Уорнер, М. ред., 2001. *Классики менеджмента*. Переклад с англ. Ю. Н. Каптуревського. СПб.: Питер,– 1168с. (24)
151. Файоль, А., Эмерсон, Г., Тэйлор, Ф., Форд, Г., 1992. *Управление – это наука и искусство*. Москва, с. 365.
152. Федулова, І.В., 2011. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 124, с. 36-40.
153. Фінадмін. *Розрахунок фінансового стану підприємства*. [online] Доступно: <<https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html>> [Дата звернення 27 Квітень 2016].

154. Фомичев, А.Н., 2005. *Административный менеджмент*. Москва.: Экономист.
155. Хандій, О. О., 2010. *Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку*. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 240 с.
156. Харун, О.А., 2011. Оцінка виробничої діяльності та мотивації персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2 (1), с. 75 -79.
157. Харченко, В.А., 2011. Основні характеристики системи управління підприємством. *Вісник економічної науки України*, 1, с. 161-164.
158. Хашиєва, Л.В., 2013. Сутність і поняття стратегічного менеджменту. *Теорія та практика державного управління*, 4 (27), с. 1-6.
159. Хоменко, І. М., Грінько, І. М., 2010. Методи дослідження та вдосконалення мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірн. наук. праць*. Маріуполь: ПДТУ, 2, с. 192-196.
160. Чепіль, Б.А., Подольчак, Н.Ю., 2014. *Управлінські витрати підприємств газового комплексу: адміністрування та оптимізування*. [Текст] : монографія. Львів : Міські інформаційні системи, 165 с.
161. Чернишова, Т.О., Немченко, Т. А., 2010. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*, 17, с.69-75.
162. Чиркевич, К.О., 2016. Конфлікти на підприємстві і шляхи їх вирішення. [online] Доступно: <[http://www.rusnauka.com/30\\_OINXXI\\_2013/Economics/2\\_14717.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/2_14717.doc.htm)> [Дата звернення 27 Вересень 2017].
163. Шаріпова, О.С., 2011а. Визначення змісту процесів адміністрування гармонізації управлінської діяльності в інтегрованих підприємницьких структурах. *Вісник Донецького державного університету управління*, 1 (55), с.27-37.
164. Шаріпова, О.С., 2011б. Моделювання організації адміністративного управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(2), с.79-86.

165. Шарко, Е.Р., 2014. Innovative approach to the organisation of the administration on the enterprise. *Економіка: реалії часу*, 5 (15), 141-145.
166. Шарко, Е.Р., Надьон, Г.О., 2014. *Адміністрування процесу розробки управлінських продуктів підприємства*. Видавництво: Ноулідж, с. 192.
167. Шарко, Е.Р., 2015. Роль и значение законов организации для администрирования управленческой деятельности. *Журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*, 12(3), с.172-178.
168. Шатохін, О.Г., 2010. *Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на підготовку та реалізацію альтернативних управлінських рішень*. [online] Доступно: <[http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/62990.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/62990.doc.htm)> [Дата звернення 27 Жовтень 2017].
169. Шеллинг, Т., 2007. *Стратегия конфликта*. – М. : ИРИСЭН, 366с.
170. Шершньова, З.Є., 2004. *Стратегічне управління*. 2-ге вид. К. : КНЕУ, 699с.
171. Prof Camp, 2011. Що означає слово менеджмент? Яке його походження? Доступно <<http://www.vmurol.com.ua/isp/iem/files2013/page0016.htm>> [Дата звернення 17 Травня 2013].
172. Юрчик, Г.М., 2016. *Дискримінація на ринку праці: прояви, вітчизняний і європейський досвід подолання*. Київ : ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана», 2..[online] с. 118–128. Доступно: < [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?PDF/](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?PDF/)> [Дата звернення 2 Жовтень 2017].
173. Янковий, Р.В., Харченко, Т.С., 2013. Шляхи підвищення продуктивності праці та результативності праці на підприємстві. *Економіка промисловості та організація виробництва*. *Економіка: реалії часу*, 1(6), с.23-26.
174. Яременко, В., Сліпушко, О., 2000. *Новий тлумачний словник української мови: в 4 т.*. К.: Аконт, 2, 912 с.
175. Яремко, І.Й., 2008. *Теоретичні і прикладні засади формування вартості машинобудівних підприємств*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 260 с.
176. Balan, O.S., 2014 Competence of the personnel in managing investment

decisions at the stage of life cycle of investment project. *Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles*. Montreal, 1, pp. 189-193.

177. Bibby, A., 2005. *Opening the doors wide to the self-employed. How trade unions are recruiting and organizing self-employed workers as members*. Report, prepared for the Freelance Network Conference. Luxembourg. Uni global union. [online] p. 1-25. Доступно <<http://www.andrewbibby.com/pdf/selfemployed%20report.pdf/>> [Accessed 16 February 2017].

178. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2016. *Industrial Machinery Mechanics and Maintenance Workers and Millwrights / Career, Salary and Education Information*. [online] Доступно <<https://collegegrad.com/careers/industrial-machinery-mechanics-and-maintenance-workers-and-millwrights>> [Accessed 15 March 2016].

179. Distinction between Management and Administration functions, 2012. [online] p. 1-25. Доступно <<http://jacobkuttyta.hubpages.com/hub/Management-and-Administration>> [Accessed 23 March 2014].

180. *Employment characteristics*, 2015. Machinery and equipment production statistics: Archive. NACE, 1(1). [online] Доступно <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistic-explained/index.php/Archive: Machinery\\_and\\_equipment\\_production\\_statistics\\_-\\_NACE\\_Rev.\\_1.1.](http://ec.europa.eu/eurostat/statistic-explained/index.php/Archive:_Machinery_and_equipment_production_statistics_-_NACE_Rev._1.1.)> [Accessed 10 January 2017].

181. Encyclopedia of Business, 2016. *Japanese Management Techniques (Reference for Business)*. [online] Доступно <<http://www.referenceforbusiness.com/management/index.html>> [Accessed 19 March 2016].

182. Ferreira, E.J., Erasmus, A.W., Groenewald, D., 2009. *Administrative Management*. 2nd ed. Juta and Company Ltd., Cape Town, South Africa.

183. Jurevicius, O, 2013. *The 7-S-Model*. Strategic management insight. [online] Доступно <<http://www.themanager.org/pdf/7smodel.pdf>> [Accessed 3 March 2016].

184. Labor Force Statistics from the Current Population Survey, 2016. *Industrial Machinery Mechanics and Maintenance Workers. Summary*. [online] Доступно

- <<http://www.bls.gov/ooh/installation-maintenance-and-repair/industrial-machinery-mechanics-and-maintenance-workers.htm>> [Accessed 18 January 2016].
185. Labor Force Statistics from the Current Population Survey, 2017. *Employed persons by detailed industry and age*. United States Department of Labor [online] Доступно <[www.bls.gov/cps/industry\\_age.htm](http://www.bls.gov/cps/industry_age.htm)> [Accessed 23 March 2017].
186. *Longman Exams Dictionary*, 2006. Edinburg: Pearson Education Limited.
187. Mabin-Goldratt, V., 1999. «*Theory of Constraints*». Thinking Processes: A Systems Methodology linking Soft with Hard. School of Business and Public Management. [online] Доступно <<http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA104.PDF>> [Accessed 1 February 2015].
189. *Overview of the Administrative Management Systems (AMS)*, 2006. University of Toronto: Financial Services. [online] Доступно <[http://finance.utoronto.ca/policies/gtfm/financial-information-system-fis/overview-of-the-administrative-management-systems-ams/.](http://finance.utoronto.ca/policies/gtfm/financial-information-system-fis/overview-of-the-administrative-management-systems-ams/)> [Accessed 9 March 2016].
190. *Oxford Wordpower Dictionary*, 1998. New York: Oxford University Press.
191. Sisnuhadi, D., 2014. The relationship between soft and hard factors of TQM practices and organizational learning. *European Scientific Journal*, 10 (7), pp. 85 -99.
192. *Statistical Handbook of Japan, 2014*. Ministry of Internal Affairs and Communications Japan. [online] Доступно <<http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.htm>> [[Accessed 25 March 2016].
193. Surbhi, S., 2015. *Difference Between Management and Administration*. Key Differences. [online] Доступно <<http://keydifferences.com/difference-between-management-and-administration.html>> [Accessed 13 March 2016].
194. U.S. Civilian Research and Development Foundation, 2015. *Кто такие стейкхолдеры?* [online] Доступно <<http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>> [Accessed 1 February 2015].
195. What does an administrative manager do, 2011. Wise GEEK: clear answers for common questions. [online] Доступно <<http://www.wisegeek.com/what-does-an-administrative-manager-do.htm>> [Accessed 18 January 2015].

## Анкета

щодо визначення впливу факторів на рівень задоволеністю заробітною платою у регіоні / на підприємстві

Анкета № \_\_\_\_\_ (номер вказується фахівцем при комп'ютерній обробці)

Просимо Вас виступити в ролі експерта  
[Найменування організації] вивчає питання розміру та задоволеності  
заробітною платнею в Україні.

Отримані відомості узагальнюються в цілому по країні.  
Ваша думка записується БЕЗ вказівки імені, прізвища, посади.  
Відповіді потрібно обвести кружком і написати

Чи пов'язана Ваша професійна або громадська діяльність з темою заробітної платні? (Вкажіть один відповідь)

- 1). Так, займаюся вирішенням практичних питань на цю тему
- 2). Так, консультую з цих проблем, або займаюся аналітичною діяльністю
- 3). Так, доводилося стикатися з цією темою, але моя основна діяльність інша
- 4). Інший відповідь (напишіть, що саме)

---

5). Ні, з моєю діяльністю тема заробітної платні абсолютно не пов'язана → {Закінчити опитування}

6). Немає відповіді → {Закінчити опитування}

1. Країни Європи, зокрема найближчі сусіди України також стикаються з проблемами заробітної платні, що спільного між ними та Україною? (Можна кілька відповідей)

- 1). Потреба у технічних спеціальностях (фахівцях) та їх брак серед вітчизняного населення
- 2). Переманювання кваліфікованих кадрів за рахунок вищої заробітної платні.
- 3). Використання праці емігрантів, як дешевої робочої сили
- 4). Коштовне навчання власних фахівців
- 5). Інше (напишіть): \_\_\_\_\_
- 6). Важко відповісти

2. Як вирішити проблему мігрування української робочої сили за кордон? (Вкажіть один відповідь)

- 1). Залучати мігрантів з інших держав
- 2). Стимулювати розвиток затребуваних професій в Україні
- 3). Потрібно і те, і інше
- 4). Інший варіант (напишіть) \_\_\_\_\_
- 5). Важко відповісти



3. Чи слід для української економіки заохочувати іноземну трудову міграцію? (Вкажіть один відповідь)

- 1). Слід
- 2). Не слід. Важливіше підвищити продуктивність праці в Україні і використовувати свої трудові ресурси
- 3). Потрібно і те, і інше
- 4). Інший варіант (напишіть) \_\_\_\_\_
- 5). Важко відповісти

4. Що з перерахованого є характерною проблемою із заробітною платнею у Вашому регіоні? (Можна кілька відповідей)

- 1). Стабільна заробітна платня, не викликає жодних проблем
- 2). Великий відтік місцевого трудового населення в інші регіони або держави
- 3). Великі затримки заробітної платні, простої виробництва
- 4). Заробітна платня не задовольняє працівників
- 5). Вимушені переведення працівників на неповний робочий день / відпустки за власний рахунок зі збереженням робочого місця
- 6). Інший відповідь (напишіть) \_\_\_\_\_
- 7). Важко відповісти

5. Яка реакція та рівень задоволення заробітною платнею у Вашому регіоні? (Можна кілька відповідей)

- 1). Переважає позитивний або нейтральний рівень задоволеності заробітною платнею (виражається через плінність кадрів на підприємствах)
- 2). Переважає негативний рівень задоволеності заробітною платнею (виражається через плінність кадрів на підприємствах):
  - 2.1). підвищується кількість страйків
  - 2.2). висока плінність кадрів
  - 2.3). низька продуктивність праці
  - 2.4). низький рівень кваліфікації
  - 2.5). перехід на неповний робочий день
  - 2.6). відсутність корпоративної культури
  - 2.7). незадовільні умови праці
  - 2.8). інша думка (напишіть) \_\_\_\_\_
- 3). Інший відповідь \_\_\_\_\_ (напишіть)

---

4). Важко відповісти

6. Чи потрібні у Вашому регіоні заходи щодо підвищення рівня заробітної плати? (Вкажіть один відповідь)

- 1). Так, потрібні

2). Так, але тільки для окремих підприємств, а багато самі можуть визначити свою лінію поведінки

3). Так, але для окремих видів підприємств, потрібні значні фінансові вливання для модернізації обладнання, пошук інвесторів, пошук ринків збуту

4). Ні, не потрібні

5). Інший відповідь (напишіть)

6). Важко відповісти

7. Оцініть можливий ризик міграції в іншу країну у пошуках вищої заробітної платні

Держави, які привабливі для заробітчачан	ризик міграції у пошуках кращої роботи (більш оплачуваної)								
	н / п - немає приводу (немає міграції) 0 - немає ризику 1 - незначний ризик 5 - високий ризик в / в - важко відповісти								
Польща	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Росія	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Німеччина	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Білорусь	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Чехія	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Італія	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Угорщина	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	
Інша країна	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	

8. Яка участь громадських структур в реалізації державного регулювання заробітної платні

у Вашому регіоні за останні роки? (Потрібні 2 позначки на кожному рядку)

Держави, які привабливі для заробітчачан	Фактична участь загально-господарських структур									Оцініть ефективність участі								
	н / п - немає приводу (немає такого) 0 - немає участі 1 - вкрай рідкісна участь 5 - постійна участь в / в - важко відповісти									н / п - немає приводу (немає такого) 0 - немає ефекту 1 - вкрай слабкий ефект 5 - висока ефективність в / в - важко відповісти								
1) Участь в громадських радах з питань регулювання заробітної плати при органах влади	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в		н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	

## Продовження табл.

2) Аналіз правозастосовчої практики в сфері заробітної плати щодо коригування	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в
3) Оцінка ефективності державних програм, щодо проблем оплати праці	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в
4) Організоване залучення іноземних інвесторів відповідно до потреб регіону	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в
5) Сприяння навчальній міграції робочої сили	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в
6) Вирішення питання проблеми заробітної плати	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в
7) Розвиток наукових досліджень щодо оптимізації та вирішення проблем із заробітною платою	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в
Інше (написати) _____	н/п	0	1	2	3	4	5	в/в	н/п	0	1	2	3	4	5	в / в

9. На якому етапі знаходиться діяльність Вашого підприємства:

- 1) оновлення виробництва;
- 2) перепрофілювання;
- 3) розширення поточної діяльності;
- 4) стабільного розвитку;
- 5) спаду.

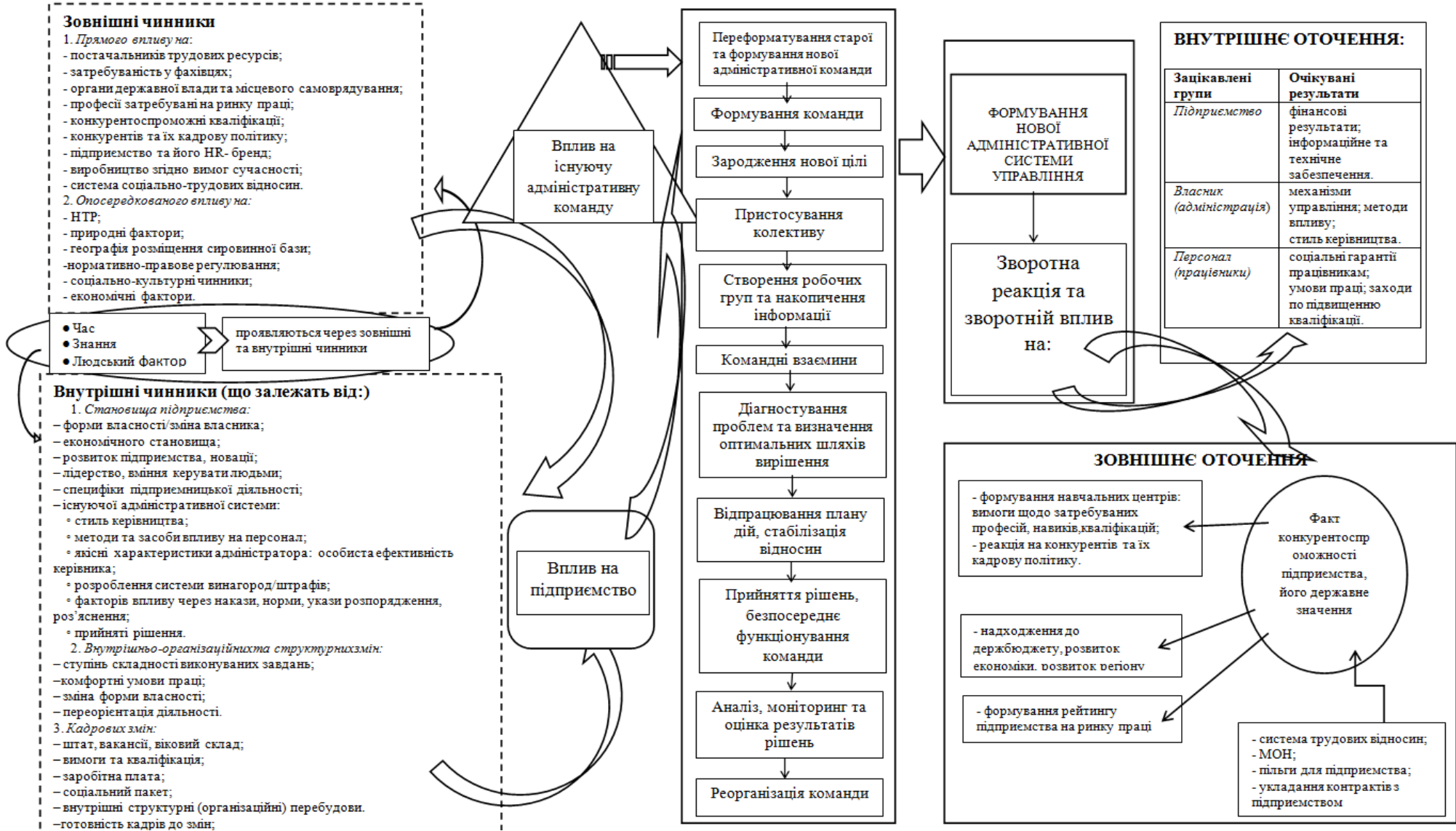
10. Які тенденції спостерігаються щодо стану робочих місць, їх кількості, якості та рівня заробітної плати на Вашому підприємстві протягом 2011-2015 рр.:

- 1) значно покращився;
- 2) покращився;

- 3) не змінився;
- 4) погіршився;
- 5) значно погіршився;
- 6) інше (вказіть)\_\_\_\_\_.

Дякуємо за участь у анкетуванні та творчу співпрацю!

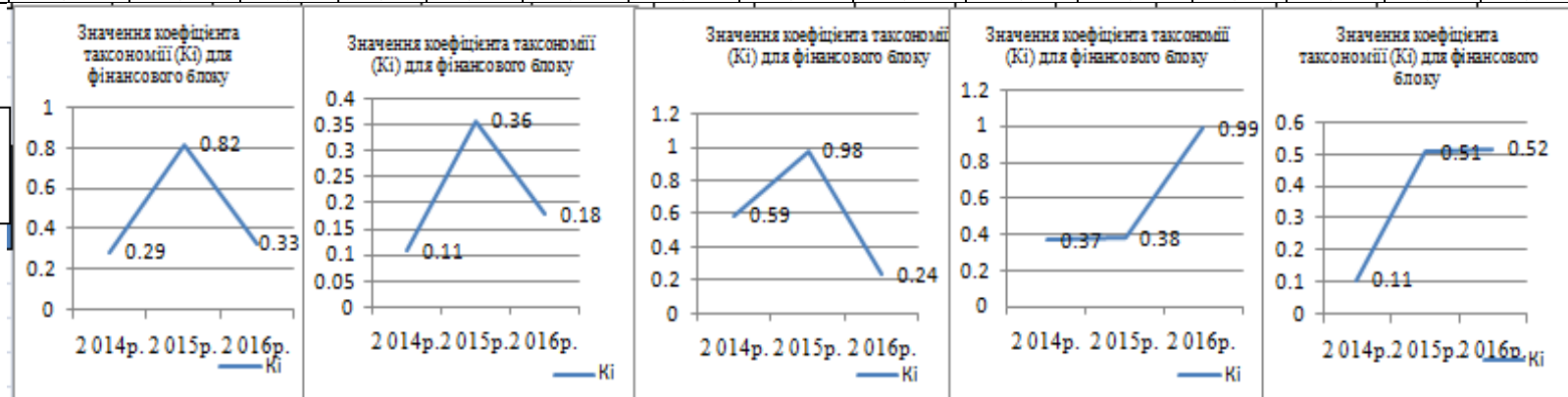
Вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на формування адміністративної системи на підприємстві



## Обчислення показників фінансового розвитку підприємств машинобудування Львівщини

Підприємства п/п	Нормоване значення	П1			П2			П3			П4			П5		
		2016р.	2015р.	2014р.	2016р.	2015р.	2014р.	2016р.	2015р.	2014р.	2016р.	2015р.	2014р.	2016р.	2015р.	2014р.
Коефіцієнт зносу основних засобів (ОЗ)	зменш.	-0,58	-0,58	-0,566	-0,712	-0,712	-0,706	-0,51	-0,48	-0,45	-0,57	-0,52	-0,58	-0,854	-0,7	-0,72
Коефіцієнт покриття	>1	0,84	0,99	1,36	1,71	1,72	1,696	5,24	4,83	6,012	0,99	1,03	1,45	1,322	1,42	1,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,5	0,64	0,92	0,96	0,97	0,92	0,65	0,66	0,74	0,67	0,646	0,91	0,941	0,68	0,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>1, збільш.	0,002	0,003	0,002	0,014	0,001	0,003	0,003	0,002	0	0,013	0,026	0,044	0,019	0,04	0,07
Чистий оборотний капітал	>0, збільш.	14676,4	5318,8	27293,4	16425,6	16539,6	15183,4	5033,6	5460,2	5792,2	-3709,6	7123,2	78395	31543,6	29064,2	28666,8
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	>0,5	0,18	0,4	0,54	0,56	0,56	0,54	0,9	0,887	0,9	0,216	0,205	0,22	0,6	0,68	0,76
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	8,38	1,5	1	0,77	0,78	0,78	0,112	0,126	0,1	3,6	3,88	3,58	0,66	0,48	0,34
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	1,1	0	-0,56	0,55	0,55	0,5	0,47	0,48	0,44	0,09	0,1	0,8	0,196	0,204	0,218
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0, збільш.	0,16	-0,02	-0,38	0,42	0,39	0,44	0,81	0,8	0,84	0,02	0,03	0,3	0,24	0,34	0,44
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	0,13	0,34	0,45	0,2	0,4	0,16	0,23	0,2	0,4	0,67	0,7	0,68	1,15	1,25	1,4
Коефіцієнт оборотності дебітор. заборгов.	збільш.	0,7	0,69	0,7	0,52	0,8	0,4	1,5	1,5	4	2,2	1,09	1,2	3,3	2,9	3,2
Рентабельність продукції	>0, збільш.	1,2	0,43	1,39	0,21	-0,18	0,59	0,03	-0,42	-0,7	0,05	0,13	1,26	0,02	-0,001	0,03
Рентабельність активів підприємства	>0, збільш.	-0,29	-0,17	-0,2	-0,02	0,03	-0,04	-0,06	-0,07	-0,003	0,006	0,005	0,03	0,02	0,03	0,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	0,6	0,8	0,8	0,35	0,6	-0,3	0,26	0,19	0,42	3,12	3,24	3,1	1,8	1,8	1,9
Питома вага дебіт. заборг. в заг. сумі ОА	>20%, зменш.	62,42	71,2	99,06	51,72	20,3	25,77	30,1	21,66	18,08	56,2	109	99,9	70,78	95,94	57,62
Показники таксономії		П1			П2			П3			П4			П5		
$C_{\Pi}$		9,5	5,35	9,89	6,403	4,44	7,97	2,89	2,36	1,11	0,67	1,05	5,59	1,43	0,86	2,34
$C_{\sigma}$			8,24			6,27			2,12			2,43			1,55	
$S_{\sigma}$			2,05			1,444			0,75			2,24			2,27	
$C_{\sigma}$			12,34			9,158			3,62			6,91			6,09	
$d_i$		0,77	0,43	0,8	0,7	0,48	0,87	0,8	0,65	0,31	0,1	0,15	0,81	0,23	0,14	0,38
$K_i$		0,23	0,57	0,2	0,3	0,52	0,87	0,2	0,35	0,69	0,9	0,85	0,19	0,77	0,86	0,62

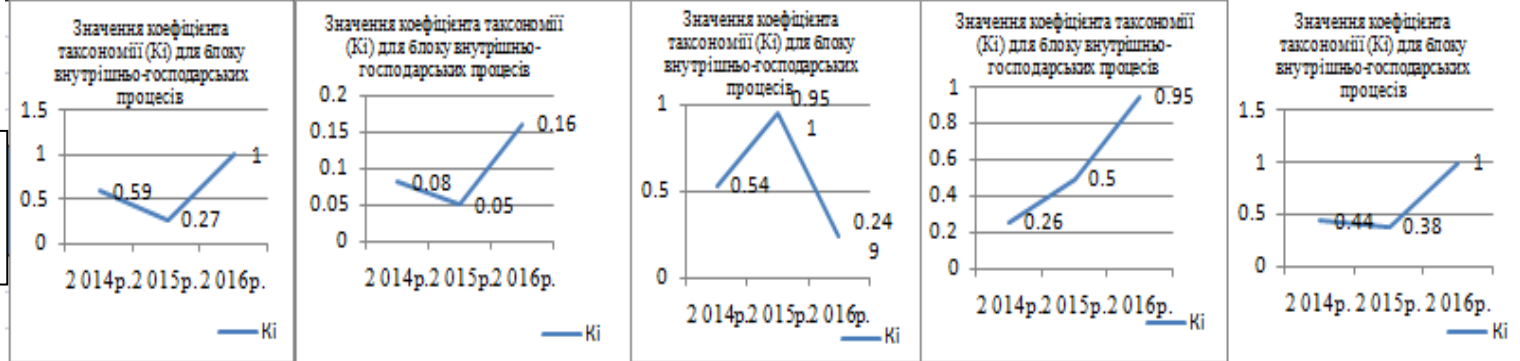
Графічне представлення фінансового розвитку



## Обчислення показників внутрішньогосподарських процесів машинобудівних підприємств Львівщини

Підприємства п/п	Нормоване значення	П1			П2			П3			П4			П5		
		2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.
Показник																
Рентабельність діяльності	>0, збільш.	-2,2	-0,49	-0,4	-0,1	0,09	-0,2	-0,26	-0,4	0,007	0,009	0,008	0,04	0,02	0,02	0,02
Коефіцієнт оновлення продукції	збільш.	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,02	0,03	0,02	0,62	0,6	0,6	0,03	0,01	0,01
Коефіцієнт оборотності осн.заасобів (Фондовіддача)	збільш.	0,1	0,4	0,7	0,2	0,45	-0,2	0,008	0,19	0,43	0,9	0,9	1,1	0,2	0,66	0,6
Коефіцієнт оновлення ОЗ	збільш.	0,6	0,76	0,94	0,932	0,946	0,92	0,544	0,612	0,602	0,754	0,75	0,91	0,156	0,26	0,184
Фондоозброєність праці	збільш.	75,5	60,3	53,4	116,02	99,9	84,02	60,4	67,6	74,2	91,9	93,8	58,8	79,3	70,2	65,7
Коефіцієнт продуктивності праці	збільш.	34,15	66,5	48,5	32,5	53,8	26,5	38,6	35,04	55,7	31,34	29,6	41,3	177,7	150,9	149,3
Показники таксономії		П1			П2			П3			П4			П5		
Ci0		1,75	1,07	1,63	3,8045	4,344	4,17	1,22	2,11	2,08	0,54	0,77	1,7	0	1,63	1,48
C o		1,48			4,11			1,8			1,01			1,03		
So		0,29			0,225			0,41			0,502			0,73		
Co		2,06			4,56			2,62			2,014			2,49		
di		0,85	0,52	0,79	0,83	0,95	0,91	0,47	0,81	0,79	0,27	0,38	0,84	0	0,65	0,59
Ki		0,15	0,48	0,21	0,17	0,05	0,09	0,53	0,19	0,21	0,73	0,62	0,16	1	0,35	0,41

Графічне представлення внутрішньогосподарських процесів

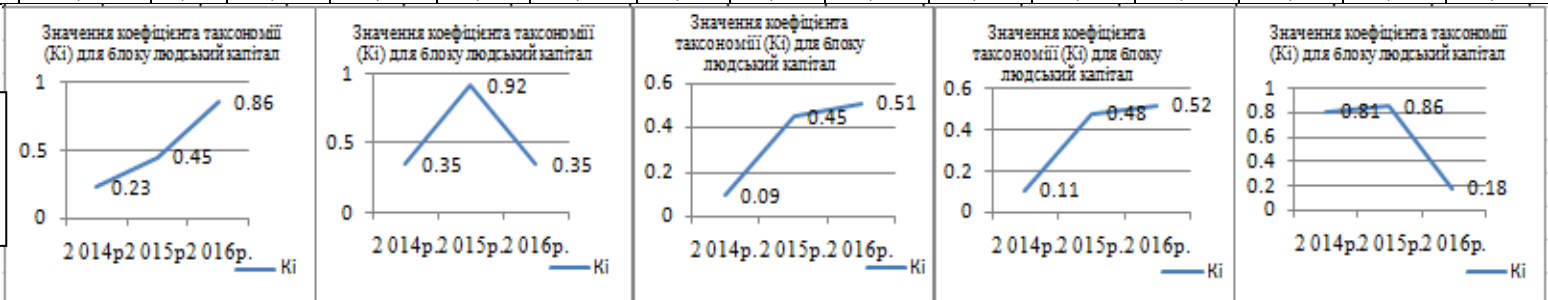


## Обчислення показників розвитку людського потенціалу на машинобудівних підприємствах Львівщини

Підприємства п/п	Нормоване значення	П1			П2			П3			П4			П5		
		2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.
Показники																
ФОП (тис.грн.)	>0, збільш.	1608600	2056800	1803700	253600	324500	292300	110600	103100	110600	5868500	5684940	5539070	5420100	5409159	4835072
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	збільш.	736	888	1031	106	123	178	86	89	94	1789	1872	2028	1467	1519	1496
Середня з/п, (грн./прац.)	збільш.	2185,6	2316	1749,5	2392,5	2638	1642	1286	1158	1176,6	3280	3036,8	2731	3694,7	3561	3232
Коефіцієнт плинності кадрів	зменш. →min	0,2	0,16	0,22	0,16	0,45	0,44	0,11	0,17	0,13	0,05	0,08	0,05	0,04	0,006	0,012
Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	збільш.	1,2	3,11	5,31	4,2	6,1	3,4	3,2	2,5	3	6,1	6,2	6,1	4,66	4,9	5,04

Показники таксономії	П1			П2			П3			П4			П5		
$Ci0$	0,29	0,7	1,37	1,14	1,24	0,67	0,53	0,27	0,335	0,5	0,096	0,525	1,77	0,11	0,34
$C_0$	0,787			1,016			0,382			0,377			0,74		
$So$	0,443			0,24			0,11			0,196			0,73		
$Co$	1,673			1,496			0,602			0,769			2,2		
$di$	0,17	0,42	0,82	0,76	0,83	0,45	0,88	0,45	0,56	0,65	0,12	0,68	0,8	0,05	0,15
$Ki$	0,83	0,58	0,18	0,24	0,17	0,55	0,12	0,55	0,44	0,35	0,88	0,32	0,2	0,95	0,85

Графічне представлення розвитку людського потенціалу



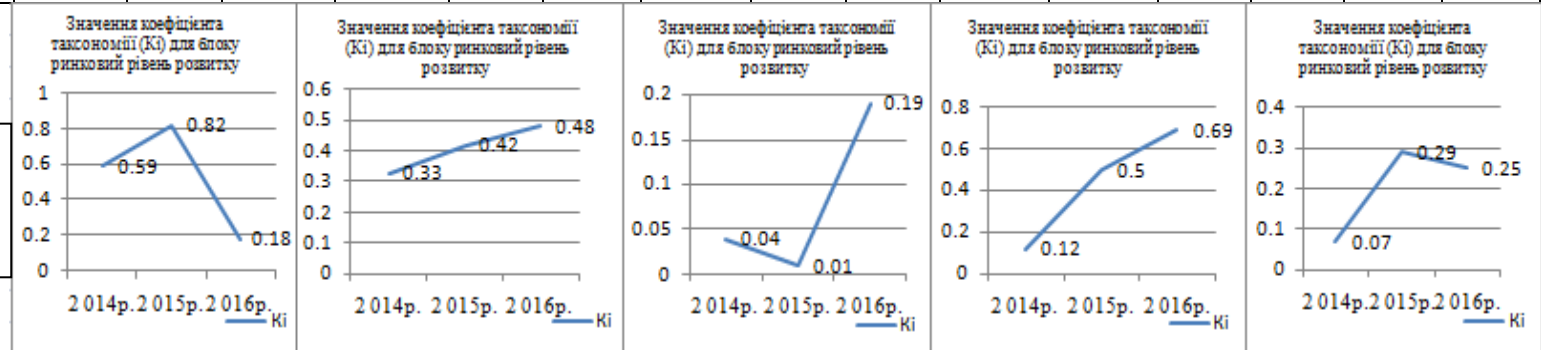


## Обчислення показників розвитку маркетингу та оборотності

Підприємства п/п	Нормоване значення	П1			П2			П3			П4			П5		
		2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.	2 016р.	2 015р.	2 014р.
Показники																
Частка ринку	>0, збільш.	27	27,9	30,5	15,5	16,3	15,4	10	11	11,4	49,8	52,0,3	54,5	95,7	95,7	95,7
Рентабельність реалізації продукції	збільш.	-1,9	0,4	0,35	-0,02	0,14	0,2	0,4	0,5	0,03	0,09	0,09	0,13	0,05	0,05	0,04
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгован.	збільш.	0,38	0,77	2,08	0,52	0,83	0,38	1,51	1,49	3,95	2,1	1,1	1,2	3,34	2,91	6,18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгован.	збільш.	0,47	1,48	3,09	0,49	0,87	2,04	2,26	1,76	4,49	2,3	2,4	5,15	3,82	4,63	6,14
Обсяг продаж, грн	збільш.	18685,3	56577	83904	10562	19008	11145	2743	2210	4987	329617	323382	313318	292287	266018	244687
Обсяг інноваційної продукції, грн.	збільш.	9342,5	22630	41952	5810,4	5825,9	10218,5	54,86	66,3	99,74	204362,5	194029,2	187931	7205	2187,07	2055,09
Рівень капіталізації підприємства	збільш.	-1,3	-0,4	-0,33	-0,04	-0,06	-0,06	-0,07	-0,08	0,003	0,03	0,03	0,12	0,04	0,04	0,05

Показники таксономії	П1			П2			П3			П4			П5		
$Ci0$	6	1,15	2,87	0,24	1,87	2,57	1,94	2,17	1,91	0,09	0,654	1,89	0,24	1,35	1,38
$C_0$		3,33			1,56			2,01			0,88			0,99	
$S_0$		2,01			0,98			0,12			0,752			0,53	
$C_0$		7,35			3,52			2,25			2,384			2,05	
$di$	0,82	0,16	0,39	0,07	0,53	0,73	0,86	0,96	0,85	0,04	0,27	0,79	0,12	0,66	0,67
$Ki$	0,18	0,84	0,61	0,93	0,47	0,27	0,14	0,04	0,15	0,96	0,73	0,21	0,88	0,34	0,33

Графічне представлення показників маркетингу та оборотності



## 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.

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*

---

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

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: РИНЦ (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

---

\*\* Видання водночас включено до міжнародних наукометричних баз даних

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 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*

---

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

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.

#### Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	VIII Науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників	«Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні»	м. Львів, 26-31 березня 2012 р.	очна
2.	I Міжнародна науково-практична конференція	«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»	м. Одеса, 18-19 жовтня 2012 р.	очна
3.	III Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості»	м. Львів, 14-16 травня 2015 р.	заочна
4.	Міжнародна науково-практична конференція	«Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток»	м. Дніпропетровськ, 4-5 березня 2016 р.	заочна
5	VI Міжнародна науково-практична конференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації»	м. Львів, 19-21 травня 2016 р.	заочна
6.	Міжнародна науково-практична конференція	«Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України»	м. Ужгород, 17-18 лютого 2017 р.	заочна

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з наукової роботи  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
д.е.н., проф. Чухрай Н.І.  
2017р.



**АКТ**

**про використання результатів дисертаційної роботи Вішки Ірини Сергіївни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Адміністративна діяльність та управління фінансово-економічною безпекою підприємств»**

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, д.е.н., проф. Подольчак Н.Ю., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи Вішки Ірини Сергіївни використані при виконанні 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). Зокрема, Вішкою І.С. сформовано стратегічні напрями розвитку персоналу та фактори, що здатні вплинути на систему адміністрування на підприємстві.

**Голова комісії:**  
Начальник НДЧ  
к.т.н., доц.



Л.В. Жук

**Члени комісії:**  
зав. каф. АФМ,  
д.е.н., проф.



Н.Ю. Подольчак

Зав. відділу науково-організаційного супроводу  
наукових досліджень  
к.т.н.



Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ



Т.М. Чулой

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,  
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

NATIONAL  
METALLURGICAL ACADEMY  
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА  
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ  
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION

Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4

Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

№ 408 від «06» червня 2017 р.

АКТ

про участь та використання результатів основних наукових положень дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Вішки Ірини Сергіївни

в розробці в межах держбюджетної теми «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.)

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення наукового дослідження Вішки Ірини Сергіївни представлені в монографії «Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Бандоріної, Л.М.Савчук. – Дніпро: Пороги, 2017. – 488 с.» ISBN 978-617-518-342-7, виконаній в межах держбюджетної теми «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360) та комплексної ініційованої теми «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146).

Результати дослідження на тему «Шляхи розвитку та удосконалення системи адміністрування на підприємствах машинобудування за допомогою формування стратегій та моделей поведінки її суб'єктів» оприлюднені на стор. 174-184 зазначеної монографії.

Отримані результати виконаних Вішкою Іриною Сергіївною досліджень мають наукову і практичну значимість, яка полягає у формуванні системи ключових індикаторів, в процесі розвитку системи адміністрування, яка на відміну від відомих, 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 (унікнення), з метою підвищення соціально-економічної ефективності та системи надійності підприємства загалом.

Примірники монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Акт виданий для подання до Спеціалізованої вченої ради за місцем захисту Вішки Ірини Сергіївни дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Головний редактор монографії,  
керівник держбюджетної теми  
дослідження ДРН 0116U008360 - к.е.н., доцент,  
Національної металургійної академії України

Бандоріна Л.М.

Підпис к.е.н., доцента Бандоріної Л.М. засвідчує:  
Начальник відділу кадрів НМетАУ

Шифрін В.С.





02868

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
ел. пошта: [coffice@lp.edu.ua](mailto:coffice@lp.edu.ua), інтернет: [www.lp.edu.ua](http://www.lp.edu.ua)

12.06.2017 № 64-01-1044

на № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка  
про виконання у навчальному процесі результатів  
дисертаційної роботи Вішки Ірини Сергіївни на тему:  
«Формування та розвиток системи адміністрування на підприємстві»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Вішки Ірини Сергіївни, представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії (кандидата економічних наук), були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Теорія підприємництва» та «Економіка підприємства» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Зокрема, у навчальному процесі частково використовувалися запропоновані Вішкою І.С. метод оцінювання рівня розвитку підприємства (Методичні вказівки до написання контрольних робіт №1 та №2 для студентів заочної форми навчання другого (магістерського) рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» з дисципліни «Економіка підприємства») та чинники, що впливають на розвиток системи адміністрування про які згадується у електронному навчально-методичному комплексі «Теорія підприємництва» (Практичне заняття 6. Елементи мікросередовища та їх вплив на діяльність підприємства в умовах ринкової конкуренції) для спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Проректор з науково-педагогічної роботи,  
канд. техн. наук, доцент

Давидчак О.Р.

Виконавець:  
Яськов В.В.  
(032) 258-22-06



## ТОВ «РОБІТНЯ»

Юридична адреса: 79024, м. Львів, вул. Хмельницького, 223в  
Фактична адреса: 79000, м. Львів, вул. Газова, 34  
Телефон основний: (032) 2424654  
Телефон бухгалтера: (032) 2947159  
Телефони контактні: (032) 2424658, (032) 2949351  
Факс: (032) 2424655  
Електронна пошта: [melnyk@robitnia.com](mailto:melnyk@robitnia.com)  
Код ЄДРПОУ: 13840827

№ 107 від 17 02 2017р

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Вішки Ірини Сергіївни

на ТзОВ «Робітня»

Повідомляємо, що наукові розробки аспіранта кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» Вішки Ірини Сергіївни щодо формування та розвитку системи адміністрування успішно впроваджено на нашому підприємстві.

Запропоновані автором рекомендації дали змогу встановити діапазон розривів, пов'язаних із конфліктом інтересів між працівниками, а також, більш чітко виокремити той перелік чинників, які впливають на розвиток системи адміністрування саме на нашому підприємстві.

Директор



  
підпис МП

/ О.В. Кокошко/  
ПП

# СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН» Spheros-Elektron GU GmbH



вул. Шевченка, 315 м. Львів, 79069, Україна  
тел.: 00380(32)291-15-64 факс: 00380(32)291-37-53  
Web: [www.spheros.electron.ua](http://www.spheros.electron.ua)  
E-mail: [office@spheros.electron.ua](mailto:office@spheros.electron.ua)  
Код ЄДРПОУ 23972496, р/р. 26004000003947  
у ПАТ "ВіЕс Банк", МФО 325213  
Інд. под. № 239724913071,  
№ свід. 18177817

Schewtschenko-Strasse 315 79069, Lviv, Ukraine  
Tel.: 00380(32)291-15-64 Fax: 00380(32)291-37-53  
Web: [www.spheros.electron.ua](http://www.spheros.electron.ua)  
E-mail: [office@spheros.electron.ua](mailto:office@spheros.electron.ua)  
EDRPOU Nr. 23972496, Konto Nr. 26004000003947  
in VC BANK AG, MFO 325213  
Steuer-Nr. 239724913071  
Registr. Nr. im Finanzamt Lviv 18177817

28 03 2017 р. № 095 / 026 / 01  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2017 р.

## ДОВІДКА

Інформуємо, що наукові розробки Вішки І.С. щодо формування та розвитку системи адміністрування на підприємстві були успішно впровадженні у господарську діяльність підприємства. Зокрема, фахівцями підприємства використано модель дослідження рівня розвитку підприємства за допомогою таксономічного методу запропонованого науковцем, враховуючи чотири напрями розвитку підприємства: його фінансовий розвиток, внутрішньогосподарські процеси, розвиток людського потенціалу, та показники розвитку маркетингу та оборотності.

Запропоновані автором розробки дали змогу за новою схемою оцінити рівень розвитку підприємства, при цьому зберегти ресурси.

Генеральний директор  
СП ТОВ «Сферос-Електрон»

  
підпис



О.В. Стародуб