

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ОВЧАРУК ВАДИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.4:[658:005.5](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З
УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступня доктора економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*В.о. ученого секретаря спеціалізованої
вченої ради*

І.Б. Скворцов

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

_____ / В.В. Овчарук /

Науковий консультант: Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор, Заслужений
працівник народної освіти України

Львів – 2019

АНОТАЦІЯ

Овчарук В.В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (доктора наук) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019.

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що у ринкових умовах господарювання бізнес є доволі чутливим до помилок управлінського характеру. Для ухвалення керівниками різних рівнів дієвих рішень у сфері операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності важливою передумовою є наявність повної різновекторної інформації, що стосується не лише зовнішнього середовища підприємства, а й ситуації щодо ринкового оточення та його впливу на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності. Таким чином, керівники і власники бізнес-структур акцентують увагу на необхідності побудови та використання дієвих систем адміністрування в управлінні. Ці системи, будучи складовою частиною різноманітних економічних систем, є тісно пов'язані з ними. Вони мають забезпечити узгодженість інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоків в організаціях. Системи адміністрування повинні бути взаємодоповнюючим елементом інтегрованих систем управління, охоплюючи усі управлінські дії та процеси. Якість управлінських рішень в організаціях прямим чином залежить від якості систем адміністрування і процесів, що відбуваються у них.

Розвиток систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність деталізації їхніх напрямків через функції, цілі, завдання і процедури, визначення та затвердження переліку документації, формалізування інформаційних потоків тощо. Слід зауважити, що будь-який вид діяльності суб'єктів господарювання неминуче пов'язаний із системами адміністрування. Якість таких систем багато в чому визначає якість управління.

Протягом останніх років предметна сфера адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів істотно розширила свої межі, що певним чином позначилось і на взаємодії елементів відповідних систем. Сприяли цьому й розвиток технологій діловодства, а також поява нових механізмів автоматизування документально-інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Одні із ключових завдань удосконалення систем адміністрування сьогодні – це упорядкування документально-інформаційних потоків, скорочення часового періоду ухвалення управлінських рішень та загалом – підвищення рівня ефективності цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Ефективні системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів – це фактично ефективний інструмент управління, що потрібний бізнесу в ринкових умовах господарювання. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, зазначена проблема залишається недостатньо розв'язаною у науковому ракурсі, а відповідні концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади – недостатньо сформованими, що й обумовлює важливість проведення досліджень у цьому напрямку.

У першому розділі «Теорія побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» розкрито сутність і значення систем адміністрування в організаціях, розглянуто особливості їхньої побудови та використання, а також охарактеризовано відповідні чинники.

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, оперативністю, непрогнозованістю, складністю взаємовідносин і взаємовпливів тощо. Це зумовлює необхідність формування дієвих систем адміністрування в управлінні підприємствами, за допомогою яких можна більш ефективніше прогнозувати зміни кон'юнктури ринку, ухвалювати управлінські рішення, планувати дії, а також оптимізувати ресурсне забезпечення управлінських процесів. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «адміністрування» є ключовим завданням на шляху до вдосконалення побудови та використання відповідних систем адміністрування.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що поняття «адміністрування» доволі часто вживається у вітчизняній та іноземній науковій літературі, однак, здебільшого, без належного теоретичного обґрунтування його змісту. Так, найбільш поширеним це поняття є у податковій науці, де активно застосовується словосполучення «адміністрування податків», а також в публічному управлінні (поняття «публічне адміністрування»). У науковій літературі розглянуто і трактування понять «кадрове адміністрування», «адміністрування митних ризиків», «державне адміністрування», «адміністрування державно-приватного партнерства» та низки ін.

Результати огляду та узагальнення літературних джерел засвідчили неоднозначність й різноспрямованість у розумінні сутності поняття адміністрування, а також дали змогу виокремити низку основних підходів до трактування його змісту: як процесу, як окремого виду управлінської діяльності, як уміння і навик, як функції менеджменту, як управлінської діяльності, як стилю управління, як виду менеджменту тощо. Використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень адміністративного менеджменту, вивчення практичного досвіду, а також результати виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння змісту поняття «адміністрування» дали змогу обґрунтувати доцільність його трактування як виду управлінської діяльності, який на засадах документації,

діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Таким чином, адміністрування запропоновано розглядати як окремий вид управлінської діяльності, що проникає усі рівні управління в організації.

За результатами виконаних досліджень системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів запропоновано трактувати як комплекс упорядкованих взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи певну цілісність та єдність, забезпечують цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур.

Розгляд адміністрування в управлінні підприємствами з позиції системного підходу дав змогу виокремити й охарактеризувати ключові елементи таких систем, а саме: документацію, діловодство, інформаційне забезпечення та формалізування управлінських процедур. Наведено й охарактеризовано основні ознаки класифікації документації у системах адміністрування підприємств, зокрема, за тиражованістю, за змістом, за формою, за місцем у менеджменті, за призначенням, за формою подання, за складністю, за способом формування, за рівнем захисту, за порядком формування, за стадіями побудови, за спрямуванням, за джерелом формування, за відповідністю нормам права, за рівнем формування, за часовим інтервалом змістового наповнення та за обов'язковістю формування.

Розглянуто чинники побудови та застосування систем адміністрування в управлінні підприємствами. Так, запропоновано виокремлювати чинники прямого (компетентність персоналу, розвиток системи менеджменту, цілі та завдання адміністрування, технологічне забезпечення, особливості підприємства й обсяги документально-інформаційного забезпечення управління) та опосередкованого (ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності, рівень корпоративного управління, стабільність

середовища функціонування, розвиток інформаційної інфраструктури, централізованість управління, євроінтеграційні процеси та рівень електронності документів і документообігу) впливу. Встановлено, що більшість виокремлених чинників є такими, які безпосередньо підконтрольні суб'єкту господарювання, відтак, він може на них впливати шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень.

У другому розділі «Концепція побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» розвинуто типологію таких систем, а також розкрито й охарактеризовано принципи та закономірності їхньої побудови і застосування.

Дослідження систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів в масштабах компанії є складним завданням, розв'язання якого ускладнюється відсутністю комплексних концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад у зазначеній сфері. Одна з таких наукових прогалин стосується класифікації таких систем за низкою істотних та незалежних ознак. Відтак, за результатами виконаних досліджень розвинуто типологію систем адміністрування. Вибір того чи іншого їхнього виду визначається перш за все установленими цілями в аналізованій сфері, а також наявним ресурсним забезпеченням.

У роботі обґрунтовано зв'язок систем адміністрування із іншими системами суб'єкта господарювання, а саме: виробничою, збутовою, обліковою, фінансовою, інформаційною, логістичною, маркетинговою, інформаційною тощо. Також побудовано модель взаємодії таких систем із середовищем функціонування підприємства.

З позиції наукової концепції адміністрування – це одна з концепцій управління, яка змінює традиційну концепцію документально-інформаційного забезпечення управлінських процесів. Трактуювання систем адміністрування як таких дає змогу поглянути на процеси впливу керівної підсистеми на керовану системно, комплексно та цілеспрямовано. Управління підприємством на

засадах використання дієвих систем адміністрування сприяє можливості виявлення пропорцій і залежностей між ринковими явищами та чинниками, що на них впливають.

Зроблено висновок про те, що ефективність побудови та застосування систем адміністрування в управлінні підприємствами забезпечується багато в чому дотриманням відповідних принципів. Так, до переліку загальних таких принципів віднесено принципи цілеспрямованості, науковості, відповідальності, компетентності, мотивованості, економічності, достовірності, уніфікованості, адаптивності, системності, розвитку, оптимальності, зрозумілості, об'єктності, об'єктивності, безперервності, завершеності, часової погодженості, контрольованості, формалізованості, достатності інформаційного забезпечення. Своєю чергою, специфічні принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами включають: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтацію на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування.

Наведені й охарактеризовані принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є фундаментальними основами відповідних процесів. Їх дотримання дає змогу уникнути спонтанності під час впливу керівної підсистеми на керовану на засадах використання документації, інформації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Врахування таких принципів не лише підвищує рівень ефективності адміністрування, а й забезпечує цілеспрямованість цих процесів.

Зважаючи на змістове та функціональне наповнення систем адміністрування в управлінні підприємствами, виокремлено їхні характерні особливості, а саме: перманентність функціонування незалежно від просторово-часових параметрів; залежність від функціональних напрямків

діяльності управлінських процесів; орієнтація адміністративної діяльності на розв'язання конкретних управлінських проблем та ухвалення управлінських рішень; спрямованість на ухвалення ефективних управлінських рішень за різними напрямками діяльності підприємства як тактичного, так і стратегічного спрямування; відповідність за окремими параметрами визначеним стандартам; спрямованість систем адміністрування на процесний підхід у руслі сучасних тенденцій менеджменту; функціонування на різних рівнях організаційної структури управління; необхідність забезпечення не лише прямого, а й зворотного зв'язку для забезпечення ефективності функціонування.

Виокремлено ключові переваги побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, а саме: ефективний обмін інформацією та документацією між усіма ланками організаційної структури управління; чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між працівниками керівної та керованої підсистеми підприємства; підвищення швидкості та обґрунтованості ухвалення управлінських рішень за усіма етапами технології управління; контроль і розуміння руху документації та інформації в межах підприємства; забезпечення оперативної взаємодії між суб'єктами як в межах керівної, так і керованої підсистем управління; забезпечення якості управлінської діяльності шляхом використання й аналізування ретроспективної інформації щодо управлінських процесів; зниження рівня адміністративних ризиків, у т.ч. пов'язаних із економічними параметрами функціонування організації.

У роботі розроблено концепцію побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів у контексті конкретизації місця цих систем у діяльності суб'єкта господарювання і його технології менеджменту, що дає змогу розкрити їхню глибинну сутність та структуру в умовах інформатизації

процесів управління, а також обґрунтувати зв'язок цих систем із іншими системами організації та із середовищем її функціонування.

У роботі виокремлено ключові ознаки інструментів систем адміністрування, а саме: базування на загальноприйнятому понятійно-категорійному апараті менеджменту; динамічний характер таких інструментів, зумовлений динамічністю внутрішнього та зовнішнього середовища; індивідуальність процесів їхнього формування і застосування, спричинена індивідуальністю систем адміністрування в управлінні підприємствами; організаційний характер впливу на процеси в системах адміністрування, що визначається можливістю інструментів забезпечувати в таких системах певний порядок дій, кроків, заходів, процесів, процедур, алгоритмів тощо; залежність під час їхнього формування і використання від параметрів конкретної організації (розміри, напрямки діяльності, чисельність персоналу, зовнішньоекономічна спрямованість, використання сучасних технологій управління тощо); залежність рівня ефективності їхнього застосування від рівня компетентності персоналу компанії, що пояснюється ключовою роллю останнього у формуванні та використанні систем адміністрування в організації загалом; особливий характер управлінського впливу на об'єкти систем адміністрування, що обґрунтовується можливістю як прямого, так й опосередкованого впливу.

Вивчення теорії і практики дало змогу зробити висновок про те, що зміст сучасної концепції адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів полягає в ефективнішій побудові відповідних систем з метою підвищення рівня їхньої функціональності. Важливим в цьому контексті є й вжиття заходів для гармонійного поєднання систем адміністрування із системою управління суб'єкта господарювання загалом.

У третьому розділі «Діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» розроблено метод такого діагностування, розглянуто стан систем

адміністрування в організаціях, а також охарактеризовано вітчизняний та світовий досвід їхньої побудови і використання.

Дослідження систем адміністрування зумовлює необхідність визначення відповідної методології. При цьому, слід враховувати, що процеси, які відбуваються в межах зазначених систем, є складними, різноманітними, часто взаємозумовленими. Використання адекватного методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів дає змогу уточнити ракурс дослідження таких систем, обрати відповідні інструменти, а також належним чином трактувати одержані результати. Крім того, цей метод сприятиме конкретизуванню предметної сфери дослідження.

Розроблення методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів здійснено з урахуванням кінцевого призначення таких систем – забезпечення ефективності цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Іншими словами, системи адміністрування мають на меті допомагати керівникам і підлеглим ефективніше виконувати свою роботу і тим самим досягати встановлених цілей. Відтак, ця теза закладена в основі запропонованого методу.

З урахуванням вищенаведеного доцільно зробити висновок про те, що такі системи можна аналізувати, діагностувати, оцінювати, структурувати, моделювати, прогнозувати тощо з позиції розвитку підприємства і певного їхнього «внеску» у досягнення встановлених цілей за усіма етапами технології управління. Ухвалюючи за результатами діагностування стану та параметрів систем адміністрування управлінські рішення можна тим самим нівелювати слабкі боки цих систем, а також зменшувати рівень невідповідності їхніх параметрів із встановленими цілями і завданнями.

Із урахуванням вищенаведеного у роботі розроблено метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що дає змогу ідентифікувати рівень їхньої сприятливості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління. Запропонований метод забезпечує можливість установа рівня невідповідності параметрів систем адміністрування встановленим цілям, а також дає змогу окреслити напрямки її мінімізування. Причому, у межах методу застосовано проєкції відомої у теорії і практиці збалансованої системи показників, тобто: внутрішні процеси у системах адміністрування; навчання та розвитку персоналу у системах адміністрування; задоволення «клієнтів» системами адміністрування; фінансові аспекти функціонування систем адміністрування.

Завдяки можливості розгортання чи згортання рівнів узагальненої ієрархічної моделі керівники та аналітики мають змогу деталізувати рівень дослідження систем адміністрування на предмет їхньої ефективності. Це притому, що інструментарій аналізування ієрархій, що є основою пропонованого методу, передбачає застосування нескладного математичного апарату.

Прикладне застосування методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Зокрема, відповідні розрахунки здійснювались на прикладі ДП «Новатор» щодо його систем постачання та зовнішньоекономічної діяльності.

Результати попереднього обговорення проблеми засвідчили приблизно однаковий рівень компетентності експертів, за підсумками чого не вважалось за доцільне ранжування такого рівня і врахування його у подальших розрахунках. Робота експертів передбачала періодичні сесії, що здійснювались найчастіше у формі «мозкового» штурму з використанням експертного фокусування. Для узагальнення отриманих оцінок застосовувався метод середніх величин.

Під час виконання дослідження брались до уваги три рівні узагальненої ієрархічної моделі діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами. Конкретизація цих рівнів на нижчих щаблях моделі не здійснювалась. Для забезпечення кількісно-якісного оцінювання використовувалась дев'ятибальна шкала Сааті. Таким чином, на першому етапі отримано чотири матриці попарних порівнянь за кожним із чотирьох параметрів діагностування. Зроблено висновок про низький рівень сприятливості системи адміністрування в постачанні ДП «Новатор» щодо досягнення цілей цього суб'єкта господарювання. На думку експертів, ця система адміністрування узагальнено на 30,8% не сприяє досягненню встановлених цілей підприємства. Ідентифікування виявлених розривів за кожним з параметрів порівняння та їхнє дослідження забезпечує можливість генерування ідей, думок і пропозицій у напрямку мінімізування цих розривів та підвищення рівня якості систем адміністрування в управлінні підприємствами.

У різних літературних джерелах стан систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів охарактеризований доволі фрагментарно. Частко це пов'язано із різновекторністю трактування окремих понять. Інше пояснення цієї прогалини – низький рівень управлінського обліку у розрізі процесів адміністрування в організаціях, що зумовлює необхідність виконання додаткових досліджень, насамперед, первинного характеру. Як наслідок, проведене експертне опитування керівників різних рівнів управління низки вітчизняних компаній та їхніх підлеглих. Просторова ознака вибіркової сукупності охоплювала західні області України, включно із Хмельницькою областю. Обсяг вибірки під час опитування склав 30 підприємств із різних сфер економіки, що відповідає критерію малої вибірки. Перелік таких суб'єктів господарювання відрізняється не лише сферами економіки, а й величиною, номенклатурою та асортиментом продукції, чисельністю персоналу, масштабами діяльності, приналежністю інвестованого капіталу, величиною активів тощо.

За результатами виконаних досліджень ідентифіковано низку параметрів систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме: рівень розуміння таких систем працівниками; рівень компетентності посадових осіб вітчизняних підприємств щодо побудови і використання систем адміністрування; основні перешкоди щодо ухвалення рішень про вдосконалення систем адміністрування; напрями діяльності вітчизняних підприємств, у яких першочергово слід впроваджувати / вдосконалювати системи адміністрування; аспекти, на які доцільно звернути більше уваги під час формування і використання систем адміністрування; основні причини виникнення проблем у сфері побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами; порівняння фактично витрачених коштів на вдосконалення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах за останній період порівняно із їхнім планом; рівень функціональності систем адміністрування в управлінні підприємствами; основні переваги використання систем адміністрування в управлінні підприємствами; співвідношення економічних переваг використання систем адміністрування з відповідними витратами; достатність знань працівників щодо побудови і використання систем адміністрування; основні способи підвищення рівня компетентності персоналу у сфері формування і використання систем адміністрування; задоволеність працівників станом систем адміністрування, які функціонують на вітчизняних підприємствах; діагностування систем адміністрування на вітчизняних підприємствах на предмет їхньої ефективності; пристосованість систем адміністрування на вітчизняних підприємствах до потреб персоналу; пріоритетні об'єкти використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах; доповненість та взаємозв'язок інструментарію адміністрування з системою управління вітчизняних компаній загалом; складність впровадження нових інструментів адміністрування на вітчизняних підприємствах; суб'єкти, що відіграють ключову роль у визначенні стану та параметрів систем адміністрування в управлінні підприємствами; основні

джерела фінансування процесів формування і використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах тощо.

Усе вищенаведене дало змогу охарактеризувати процеси побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами як такі, які більшою мірою пов'язані зі слабкими сторонами, аніж із сильними. Причому, ці проблеми є різновекторними, що зумовлює необхідність усестороннього їхнього вивчення і дослідження. За своїм змістом системи адміністрування є складною та багатоаспектною побудовою, що вимагає відповідних фахових знань і підтримки вищого керівництва.

У четвертому розділі «Інструментарій побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» розглянуто інструментарій формування цих систем, удосконалено метод оцінювання рівня їхньої сформованості, а також здійснено моделювання їхньої стійкості.

Незважаючи на чималий інтерес як вітчизняних, так й іноземних науковців до проблем установлення важливості систем адміністрування в управлінні підприємствами, науково обґрунтовані положення з формування таких систем розглянуті у літературі фрагментарно. Окрім того, слід враховувати і те, що відповідні проекти не завжди характеризуються отриманням очікуваних результатів у зв'язку із низкою причин, як-от суперечливими вимогами з боку замовників проектів, недотриманням термінів виконання окремих етапів робіт, наявністю проблем технічного характеру, істотними перевитратами коштів тощо. Відтак, у роботі удосконалено модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, яка передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій і дає змогу впорядкувати комплекс необхідних робіт у контексті розвитку корпоративної архітектури суб'єкта господарювання.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні у теорії та практиці сформувались дієві підходи як до ухвалення рішень в системах адміністрування, так і до виконання усіх видів

робіт у них. Керівники компаній щораз більше усвідомлюють важливість й необхідність таких систем як важливого чинника посилення конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас, масштабність та різноманітність напрямків управлінської діяльності в організаціях зумовлює складність полівекторного діагностування систем адміністрування, зокрема, з позиції їхньої сформованості.

Ідентифікування рівня сформованості систем адміністрування зумовлює необхідність розв'язання широкого спектру завдань практичного характеру, зокрема: діагностування усіх процесів в кожній системі адміністрування незалежно від її рівня; установлення порядку виконання робіт в системі адміністрування, а також вивчення ключових параметрів відповідних процесів; ретельний опис інформаційних та документальних потоків даних у системах адміністрування тощо.

Результати оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами сприятимуть й можливості удосконалення регламентування відповідних процесів у таких системах. Мова йде про те, що виокремлюватимуться функції в межах процесів адміністрування й закріплюватимуться за конкретними виконавцями. Методичним інструментарієм при цьому можуть, зокрема, бути відомі у теорії та практиці матриці відповідності «функції-ланки» (функції в системі адміністрування, закріплені за певною ланкою організаційної структури управління).

Завдяки оцінюванню рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами забезпечується і можливість формування інформаційної бази для здійснення реінжинірингу таких систем, тобто їхньої часткової чи комплексної перебудови. Цей напрямок використання результатів оцінювання важливий з огляду на те, що сьогодні як системи управління загалом, так і системи адміністрування зокрема перебувають під впливом динамічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

У роботі доведено, що ключове завдання діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови

оцінювання рівня їхньої сформованості – встановлення ситуації щодо кожної системи адміністрування за відомим принципом «як є». Як результат, у перспективі можна буде говорити про характеристику цих систем з позиції «як має бути». Цей підхід, як відомо, доволі часто розглядається в практиці інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, коли за результатами аналізування ситуації за принципом «як є» формується відповідний опис «як є» та будується модель «як є». Надалі здійснюється опис ситуації за принципом «як потрібно» і формується однойменна модель. У результаті, розробляється й реалізується програма дій, а також здійснюється управління змінами, поки не буде досягнуто стану ситуації «як потрібно».

Із урахуванням вищенаведеного, у роботі удосконалено метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який ґрунтується на багатокритеріальному підході й використанні трапецієподібних функцій належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності цих систем до певних нечітких терм-множин, що створює передумови для ухвалення управлінських рішень з метою забезпечення вищого рівня відповідності систем адміністрування за параметрами «як є» і «як має бути».

Практичне застосування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, ухвалено рішення оцінювати на предмет сформованості системи адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» у розрізі процесів постачання, виробництва і збуту, кожен з яких займає вагоме місце у виробничо-господарській діяльності товариства.

Встановлено, що у літературі доволі фрагментарно розглянуто проблему моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами. Як відомо з теорії і практики, стійкість будь-якої економічної системи безпосередньо впливає на її економічну безпеку, а також на конкурентоспроможність такої системи в мінливому середовищі

функціонування. Зроблено висновок про відсутність універсального підходу до трактування поняття стійкості, яке може бути застосоване до систем адміністрування в управлінні підприємствами. Водночас, доцільно погодитись з думкою більшості науковців про те, що така стійкість передбачає здатність системи протидіяти негативному впливу внутрішніх чи зовнішніх чинників, зберігаючи при цьому визначену траєкторію розвитку.

Забезпечення стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами повинно бути одним з ключових завдань керівників різних рівнів управління. Сьогодні важливо не лише забезпечувати ефективне функціонування таких систем, а й формувати їх так, щоб вони були дієвими в умовах нестабільності середовища функціонування. Причому, слід зауважити, що системи адміністрування, як зазначалось вище, перебувають під впливом різновекторних та складних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

В аналізованому контексті доцільно звернути увагу на те, що ускладнення середовища функціонування організації на сучасному етапі прямим чином впливає на вимоги до моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні. Цей аспект зумовлює необхідність розширення переліку кількісних індикаторів такого моделювання та вимірів стійкості означених систем. Загалом, варто вказати, що завдяки розробленій моделі діагностування стійкості систем адміністрування підприємства матимуть змогу зрозуміти профілі стійкості своїх систем, а також визначити пріоритети відповідної політики як з позиції системи загалом, так і з позиції окремих її елементів чи зв'язків між ними.

Із урахуванням вищенаведеного, у роботі розроблено модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності. Ця модель аналізує виміри такої стійкості за допомогою низки індикаторів, кожен

з яких відноситься щонайменше до одного з чотирьох цих вимірів (ризик, стабільність, зовнішні чи внутрішні чинники).

Запропонована модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами є можливою для практичного використання, що підтверджено, зокрема, на прикладі низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Ця модель забезпечує можливість формування площини стійкості систем адміністрування у короткостроковому періоді та ідентифікування ключових зон вразливості зазначених систем з позиції стійкості.

У п'ятому розділі «Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» розглянуто методичні підходи з такого економічного оцінювання, сформовано комплекс індикаторів з цією метою, а також удосконалено науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови систем адміністрування на підприємстві.

Вивчення теорії та практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що у реаліях вітчизняного бізнесу формування і використання повноцінних систем адміністрування за своїм змістом більшою мірою належить до категорії інвестиційних проектів, що, відповідно, пов'язані з інвестиційними витратами. Відтак, це зумовлює необхідність застосування поширених в інвестиційному менеджменті методичних підходів з економічного оцінювання ефективності інвестиційних вкладень у системи адміністрування в управлінні підприємствами. Основною цих підходів, як відомо, є співвідношення інвестиційних витрат та одержаних результатів. Позитивним є і те, що широкий спектр методів оцінювання в інвестиційному менеджменті забезпечує можливість порівняння альтернативних варіантів інвестиційних рішень, у т.ч. й щодо побудови, розвитку чи вдосконалення систем адміністрування.

Попри важливість і необхідність систем адміністрування для вітчизняного бізнесу в умовах сьогодення, все ж слід вказати про чималу

вартість реалізації більшості проектів їхнього формування чи удосконалення, особливо, коли йде мова про застосування у таких системах сучасних інформаційних технологій. З цією метою суб'єкти господарювання вимушені акумулювати фінансові, матеріальні, кадрові та інші види ресурсів, враховуючи при цьому множину можливих ризиків. Очевидно, що за цих умов слід здійснювати ретельне економічне оцінювання ефективності проектних рішень. Це може стати передумовою не лише мінімування ризиків невдалого результату, а й здійснення економічно обґрунтованих поточних чи капітальних витрат. Проблема посилюється в умовах реалізації значних за обсягами корпоративних інформаційних систем із складною архітектурою.

Специфіка економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами полягає в тому, що такі системи мають на меті перш за все підвищення рівня ефективності впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах інформації, документації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Відтак, з цією метою системи адміністрування повинні забезпечувати можливість генерування достовірної й оперативної інформації, яка використовуватиметься на різних шаблях організаційної структури управління (оскільки саме тут ухвалюються управлінські рішення, а не лише на інституційному рівні). Таким чином, витрати і вигоди економічного характеру, пов'язані з побудовою, використанням чи вдосконаленням зазначених систем, прямо чи опосередковано пронизують усі рівні організаційної структури управління. Загалом слід вказати на те, що класичні підходи до економічного оцінювання систем адміністрування передбачають визначення дохідної та витратної частин відповідних проектів з наступним їхнім порівнянням у формі абсолютних чи відносних значень.

Оцінювання систем адміністрування з використанням різних індикаторів, що дасть змогу одержати повну й достовірну інформацію про стан таких систем та їхні результати, може виконувати роль інформаційної бази для реалізації комплексних складних завдань, зокрема, управління

ефективністю виробничо-господарської діяльності, пошуку невикористаних резервів, оптимізування інвестицій, виявлення потенціалу процесів адміністрування тощо.

Із цією метою удосконалено комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, які вирізняються серед наявних їхнім групуванням на основі концепції процесно-орієнтованого менеджменту, що дало змогу виокремити індикатори з позиції замовників, інвесторів та розробників проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування.

За результатами виконаних досліджень удосконалено науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємствами, які вирізняються з-поміж існуючих врахуванням основних та допоміжних процесів у таких системах, а також процесів управління, що дає змогу планувати необхідні фінансові ресурси і формувати бюджети.

Ключові слова: адміністрування, євроінтеграція, підприємство, система, управління.

ANNOTATION

Ovcharuk V. Administration systems in the management of enterprises taking into consideration the European integration processes. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences (doctor of science) in specialty 08.00.04 – economics and enterprises management (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2019.

The thesis is devoted to the solution of the scientific and applied problem of conceptual, theoretical and methodological and methodical-applied basis development for administration systems forming and implementation at enterprises taking into consideration the European integration processes. The topicality of scientific research is confirmed by the fact that in a market economy business is

quite sensitive to managerial mistakes. An important precondition for managers of different levels to make effective decisions in the field of operational, financial or investment activity is the availability of complete multivectoral information that relates not only to the external environment of the enterprise but also to the situation regarding the market environment and its impact on the business entity's activity. Thus, managers and owners of business structures focus on the need to build and use effective administration systems in management. These systems, being part of a variety of economic systems, are closely connected with them. They should ensure the consistency of information, material, financial and other flows in organizations. Administering systems should become a complementary element of integrated management systems, covering all management activities and processes. The quality of managerial decisions in organizations directly depends on the quality of the administration systems and the processes taking place in them.

The development of administrative systems at enterprises, taking into account the European integration processes, necessitates the detalization of their directions through functions, goals, tasks and procedures, the list of documents defining and approval, the information flows formalization, etc. It should be noted that any kind of activity of business entities is inevitably connected with the administration system. The quality of such systems largely determines the management quality.

Over the past years, the subject matter of administration in business management, taking into account European integration processes, has substantially expanded its boundaries, which in a certain way also affected the interaction of particular systems' elements. This was also contributed by the development of record keeping technologies, as well as the new mechanisms emergence for documentary and information management activities automation. One of the key tasks of improving today's administration systems is to streamline documentary and information flows, reduce the time frames for making managerial decisions and, in general, increase the level of effectiveness of the targeted influence of the management subsystem on the control of all stages of management technology. Effective administration systems in the enterprises' management, taking into

account European integration processes are a powerful management tool that businesses need in market economy conditions. At the same time, according to the theory and practice, this problem remains inadequately solved in the scientific perspective, and the corresponding conceptual, theoretical and methodological and methodical-applied principles are not well-formed, which determines the significance of conducting research in this direction.

In the first section «The theory of administrative systems construction and use in the enterprises' management, taking into consideration of European integration processes», the essence and significance of administration systems in organizations are discussed, peculiarities of their construction and use are considered, and the relevant factors are described.

The modern business environment is characterized by dynamism, efficiency, unpredictability, the complexity of relationships and interactions, etc. This necessitates the creation of effective administration systems in the enterprises' management, through which it is possible to more effectively predict changes in the market situation, to make managerial decisions, plan actions, and to optimize the resource provision of management processes. The theoretical substantiation of the «administration» concept essence is a key task on the road to improving the appropriate administration systems construction and use.

The study of theory and practice makes it possible to conclude that the concept of «administration» is quite often used in domestic and foreign scientific literature, however, largely without proper theoretical substantiation of its content. Thus, the most widespread concept consists the tax doctrine, where the phrase «tax administration» is actively used and in public administration (the term «public administration»), too. The scientific literature also considers the interpretation of the concepts of «human resources administration», «customs risk administration», «state administration», «administration of public-private partnership» and a number of others.

The results of the review and generalization of literary sources showed ambiguity and divergence in understanding the administration notion essence, and

also made it possible to distinguish a number of basic approaches to the interpretation of its content: as a process, as a separate type of management activity, as a skill, as a function of management, as a management activity, as a management style, as a type of management, etc. The use of morphological analysis instruments, taking into account the administrative management provisions, the study of practical experience, as well as the results of identifying the advantages and disadvantages of each approach to understanding the content of the «administration» concept made it possible to substantiate the expediency of its interpretation as a type of management activity, which is based on documentation, record keeping) information provision and management procedures formalization ensures the targeted influence of the management subsystem on all stages of technology management. Thus, the administration is proposed to be considered as a separate type of management activity that penetrates all levels of management in the organization.

According to the results of the research, the administration system in the enterprises management, taking into account the European integration processes, is proposed to be interpreted as a complex of ordered interconnected elements, which, forming a certain integrity and unity, provide the targeted influence of the management subsystem on the control of all stages of management technology on the basis of documentation, record keeping, information provision and formalization of management procedures.

Consideration of administration in enterprise management from the standpoint of the system approach allowed to distinguish and characterize the key elements of such systems, namely, documentation, record keeping, information provision and formalization of management procedures. The main features of the documentation classification in the enterprises administration systems are presented and characterized, in particular, by terms of duplication, content, form, place in management, by application, by presentation form, by complexity, by the way of formation, by the terms of protection, by the order of formation, by stages of construction, by direction, by the source of formation, according to the norms of

law, by the level of formation, by the time interval of content creating and by the mandatory formation.

The factors of administration systems construction and application in the enterprises' management are considered. Thus, it is proposed to highlight the factors of direct (competence of the personnel, management system development, goals and tasks of administration, technological provision, features of the enterprise and the volume of documentary and information management provision) and indirect (resource provision of production and economic activity, level of corporate management, functioning environment stability, information infrastructure development, centralizing of management, European integration processes and the level of keeping electronic documentation and documents flow) impact. It has been established that most of these factors are directly controlled by the economic entity, so it can influence them through the making appropriate managerial decisions.

In the second section, «Concept of administrative systems construction and use in the enterprises' management, taking into account the European integration processes», the typology of such systems has been developed, and the principles and regularities of their construction and application have been revealed and characterized.

The study of administration systems in the enterprises' management, taking into account European integration processes at the company's scale, is a complex task, the solution of which is complicated by the lack of comprehensive conceptual, theoretical and methodological and methodical-applied principles in this area. One of these scientific gaps concerns the classification of such systems in a number of essential and independent features. Therefore, based on the results of the research, a typology of administration systems by a number of existing and new features has been developed. The choice of one or another type is determined primarily by the goals set in the analyzed area, as well as the available resource provision.

The work substantiates the connection between administration systems and other systems of the economic entity, namely: production, marketing, accounting,

financial, informational, logistics, marketing, etc. Also, a model of the interaction of such systems with the enterprise operating environment is constructed.

From the standpoint of the scientific administration concept – this is one of the concepts of management, which changes the traditional concept of documentary and information management processes. Interpretation of administration systems makes it possible to take a complex and purposeful look at the processes of the management subsystem's influence on a controlled system. The enterprise management on the basis of the use of effective administration systems helps to identify the proportions and relationships between market phenomena and factors that affect them.

It is concluded that the efficiency of the administration systems construction and application in the enterprises' management is largely ensured by adhering to the relevant principles. Thus, the general principles include the principles of purposefulness, science, responsibility, competence, motivation, economy, authenticity, unification, adaptability, systemicity, development, optimality, comprehensibility, objectivity, continuity, completeness, temporal consistency, controllability, formalization, adequacy of information provision. In its turn, the specific principles of the administrative systems construction and use in the enterprises' management include: balancing the interests of the administration system in general and its elements, taking into account the main directions of management processes in the enterprise, user orientation, process-oriented administration, integration with information technologies, rational relationship of economic and social management tools in the administration systems.

The presented and described principles of the construction and use of administrative systems in the management of enterprises are the fundamental foundations of the corresponding processes. Their compliance helps to avoid spontaneity during the influence of the management subsystem on the basis of the use of documentation, information, record keeping and formalization of management procedures. Taking these principles into account not only increases the efficiency of administration but also ensures the goal orientation of these processes.

Taking into account the content and functionality of the administration systems in the enterprises' management, their characteristic features are distinguished, namely: the permanent functioning regardless of spatial and temporal parameters; dependence on functional areas of management processes; orientation of administrative activity to solve specific managerial problems and to make managerial decisions; the focus on the effective managerial decisions making in different areas of the company's activities, both tactical and strategic; compliance to defined standards by certain parameters; direction of administration systems on a process approach in modern management trends; functioning at different levels of the management organizational structure; the need to provide not only direct connection but also feedback to ensure the effectiveness of the operation.

The key advantages of the administrative systems construction and use in the enterprises' management taking into account the European integration processes are considered, namely: effective information and documentation exchange between all levels of the management organizational structure; a clear division of rights and responsibilities between the employees of the management and enterprise's managed subsystem; increasing the speed and validity of management decisions at all stages of management technology; control and understanding of the documentation and information movement within the enterprise; providing operational interaction between entities both within the management and managed subsystems; providing quality of management activities through the use and analysis of retrospective information on management processes; reduction of administrative risks, including related to the economic parameters of the organization's operation.

The concept of the construction and use of administrative systems in the management of enterprises with consideration of European integration processes in the context of specifying the place of these systems in the activities of the economic entity and its management technology, which enables to reveal their in-depth essence and structure in the conditions of management processes informatization, as

well as to substantiate the connection of these systems with other systems of organization and with the sphere of its functioning.

The paper highlights key features of the administration system tools, namely: foundation on the generally accepted concept-categorical management apparatus; the dynamic nature of such instruments, due to the dynamism of the internal and external environment; the individuality of the processes of their formation and application, determined by the individuality of the administration systems in the enterprises' management; the organizational nature of the impact on processes in administrative systems, determined by the possibility of tools to provide in such systems a certain order of actions, steps, measures, processes, procedures, algorithms, etc.; dependence during their formation and use on parameters of particular organizations (size, directions of activity, number of personnel, foreign economic orientation, use of modern management technologies, etc.); the dependence of the level of effectiveness of their application on the level of company's personnel competence, which is explained by the key role of the last one in the formation and use of administrative systems in the organization; a special type of administrative influence on objects of administrative systems, which is substantiated by the possibility of both direct and indirect influence.

The study of theory and practice has made it possible to conclude that the content of the modern concept of administration in the management of enterprises, taking into account the European integration processes, is to more effectively build the corresponding systems in order to increase their level of functionality. Important in this context is the adoption of measures for the harmonious combination of administrative systems with the management system of the entity.

In the third section «Diagnosis of administration systems in the enterprises' management taking into consideration the European integration processes» the method of such diagnosis is developed, the status of administration systems in organizations is considered, as well as the domestic and world experience of their construction and use are described.

Investigation of administration systems necessitates the definition of an appropriate methodology. At the same time, it should be noted that processes occurring within these systems are complex, varied, often interdependent. The use of a good method of diagnosing administrative systems in the enterprises' management, taking into consideration the European integration processes, makes it possible to specify the vector of research of such systems, to select the appropriate tools, and to properly interpret the results obtained. In addition, this method will help to specify the subject area of the study.

The development of the method for diagnosing administrative systems in the enterprises' management with consideration of the European integration processes, is carried out taking into account the final purpose of such systems - ensuring the effectiveness of the targeted influence of the management subsystem on the control of all management technology stages, using documentation, record keeping, information provision and management procedures formalization. In other words, administration systems are intended to help executives and subordinates perform their work more efficiently and thus achieve their goals. Therefore, this thought is a base for the proposed method.

In view of the above, it is reasonable to conclude that such systems can be analyzed, diagnosed, evaluated, structured, modelled, predicted, etc. from the position of enterprise development and their certain "contribution" to achieving the set goals at all stages of management technology. By adopting the results of diagnosing the state and parameters of the administration systems, management decisions can thus neglect the weaknesses of these systems, as well as reduce the level of inconsistency of their parameters with the set goals and objectives.

In view of the above, the method of diagnosing administration systems in the management of enterprises is developed, which enables to identify the level of their favorability in achieving the objectives of the economic entity by different levels of management technology. The proposed method provides an opportunity to set the level of inconsistency of the parameters of the administration systems to the established goals and also allows to outline the directions of its minimization.

Moreover, within the framework of the method, projections of the well-known theory and practice of a balanced system of indicators are used, that is internal processes in administration systems; training and development of personnel in administration systems; satisfaction of "clients" with administrative systems; financial aspects of the functioning these systems.

With the ability to deploy or collapse the levels of a generalized hierarchical model, executives and analysts are able to detail the level of administration research for their effectiveness. The toolkit for analyzing hierarchies, which is the basis of the advanced method, involves the use of a simple mathematical apparatus.

The practical application of the method of diagnosing administrative systems in the enterprises' management, taking into account the European integration processes, was carried out in a number of domestic economic entities. In particular, the corresponding calculations were carried out on the example of SE «Novator» in relation to its supply systems and foreign trade activities.

The results of the previous discussion of the problem showed approximately the same experts' competence level, resulting in which it was not considered appropriate to rank this level and take it into account in subsequent calculations. Experts' work envisaged periodic sessions, which were carried out more often in the form of «brainstorming» with the use of expert focus. To summarize the obtained estimates, the method of averages was used.

During the study, three levels of the generalized hierarchical model of administration systems diagnostics in the enterprises' management. Specification of these levels at lower levels of the model was not implemented. To ensure quantitative and qualitative evaluation, the nine-point Saati scale was used. Thus in the first stage four matrices of pairwise comparisons were obtained for each of the four diagnostic parameters. The results of the foregoing make it possible to conclude on the low level of favorability of supply system administration of the State Enterprise «Novator» in achieving the objectives of this entity. According to experts, this system of administration generalized by 30.8% does not contribute to the achievement of the established goals of the enterprise. Identifying gaps in each

of the comparison parameters and their research provides the opportunity to generate ideas, ideas and proposals in order to minimize these gaps and improve the quality of administration systems in the enterprise's management.

In various literary sources, the administration systems state in the enterprises' management, taking into consideration the European integration processes, is characterized quite fragmentary. This is often due to the multivectoral interpretation of particular concepts. Another explanation for this gap is the low level of managerial accounting in the context of administrative processes in organizations, which necessitates additional research of a primary nature. As a result, an expert survey of different levels managers of a number of domestic companies and their subordinates was conducted. The spatial feature of the sample population covered the western regions of Ukraine, including the Khmelnytsky region. The sample size during the survey was 30 enterprises from different spheres of the economy, which corresponds to the criterion of a small sample. The list of such entities differs not only in the spheres of the economy but also in the size, nomenclature and product range, the number of personnel, the scale of activity, the membership of the invested capital, the assets value, etc.

According to the results of the research, a number of administration systems' parameters in the enterprises management were identified, namely: the level of understanding of such systems by employees; the level of competence of domestic enterprises officials on the administrative systems construction and use; the main obstacles to decision-making on improving administrative systems; domestic enterprises activity directions, which should first of all introduce/improve administrative systems; aspects for which it is advisable to pay more attention during the administrative systems formation and use; the main causes of problems in the field of administrative systems construction and use in the enterprises management; comparison of actually spent money on improvement of the administration systems at domestic enterprises in the recent period to their plan; the level of functionality of administration systems in the enterprises management; the main advantages of using administrative systems in the enterprises management; the

ratio of economic benefits of using administrative systems with appropriate expenses; workers' knowledge sufficiency in the construction and use of administrative systems; main ways to increase the competence of staff in the field of the administrative systems formation and use; satisfaction of employees by the state of the administration systems, which operate at domestic enterprises; diagnosing of administration systems at domestic enterprises for their efficiency; adaptability of administration systems at domestic enterprises to the needs of the personnel; priority objects of using administrative systems at domestic enterprises; completeness and interconnection of administration tools with the management system of domestic companies in general; the complexity of introducing new administrative tools at domestic enterprises; entities that play a key role in determining the administration systems state and parameters in the enterprises management; the main sources of funding for the formation processes and use of administrative systems at domestic enterprises, etc.

All of the above has made it possible to characterize the processes of building and using administrative systems in the management of enterprises as those that are more related to the weaknesses than to the strong ones. Moreover, these problems are multivectoral, which necessitates their comprehensive study. The content of the administration system is complex and multifaceted, requiring appropriate professional knowledge and support of senior management.

In the fourth section «Toolkit for the administrative systems construction and use in the enterprises' management, taking into account the European integration processes», the toolkit for the formation of these systems was considered, the method of estimating the level of their formation was improved, and the modelling of their stability was carried out.

Despite the considerable interest of both domestic and foreign scientists in identifying the importance of administration systems in the management of enterprises, scientifically grounded provisions on the formation of such systems are considered in the literature fragmentarily. In addition, it should be taken into account that some projects are not always characterized by the expected results due

to a number of reasons, such as conflicting requirements from project customers, non-compliance with the timelines of individual work stages, the availability of technical problems, substantial overheads etc. Therefore, the model of the administrative system's formation in the enterprises' management has been improved, which foresees the separation of the preparatory, main and final stages and allows to arrange the complex of necessary work in the context of the corporate architecture development of the economic entity.

An overview and synthesis of literary sources makes it possible to conclude that today in theory and practice, effective approaches have been formed both for decision-making in administrative systems and for performing all kinds of work in them. Company executives are increasingly aware of the importance and necessity of such systems as an important factor in gaining competitive advantages in the domestic and foreign markets. At the same time, the magnitude and diversity of the management activity directions in organizations determines the complexity of administration systems multivector diagnostics, in particular, from the point of view of their formation.

Identification of the administration systems formation level necessitates the solution of a wide range of practical tasks, in particular: diagnosing all processes in each administration system regardless of its level; establishment of the works execution order in the administration system, as well as studying the key parameters of the processes; a thorough description of information and documentary data streams in administration systems, etc.

The evaluation results of the administrative systems formation level in the enterprises' management will also facilitate the possibility of improving the regulation of relevant processes in such systems. It is said that the functions will be allocated within the administrative processes and will be assigned to specific performers. Methodological tools can, in particular, be known in the theory and practice of the match matrix of «functions-sections» (functions in the administration system, secured by a certain section of the organizational management structure).

Due to the assessment of the administrative systems formation level in the enterprises' management, the possibility of forming an information base for reengineering such systems, their partial or complex reorganization, is provided. This direction of using the evaluation results is important because today both general management systems and administration systems are, in particular, influenced by the dynamic factors of the internal and external environment.

It is proved in the work that the key problem of diagnosing the actual state of administration systems in the enterprises' management as a precondition for assessing their level of formation is to establish a situation for each administration system according to the known principle «as it is». As a result, in the long perspective, we can talk about the characteristics of these systems from the standpoint «as it should be». As it is known, this approach is quite often considered in the practice of engineering and reengineering of business processes, when, based on the results of the situation analysis on the principle «as it is», the corresponding description «as it is» is formed and the model «as it is» is being built. In the future, the description of the situation will base on the «as it should be» principle and the same model will be formed. As a result, the program of actions is being developed and implemented, as well as the management of changes, until the situation «as it should be» will be achieved.

In view of the above, the method of estimating the administration systems formation level of in the enterprise's management has been improved, which is based on the multi-criteria approach and the use of trapezoidal membership functions of the confidentiality parameters, the availability and integrity of these systems to certain fuzzy sets, which creates preconditions for the making managerial decisions with the purpose of ensuring a higher level of administration system compliance with the parameters «as it is» and «as it should be».

The practical application of the method of estimating the administration systems formation level in the enterprises' management is carried out in the activities of a number of domestic economic entities. Thus, it was decided to assess the formation of PJSC «Ukrelectroaparat» administration system in the context of

the processes of supply, production and sales, each of which occupies a significant place in the production and economic activities of the company.

It is established that the problem of modelling the administration systems stability in the enterprises' management is rather fragmented in the literature. As is known from theory and practice, the stability of any economic system directly affects its economic security, as well as the competitiveness of such a system in a changing functioning environment. The conclusion is made about the lack of a universal approach to the stability concept, which can be applied to the administrative systems in the management of enterprises. At the same time, it is appropriate to agree with the opinion of the majority of scholars that such stability implies the ability of the system to counteract the negative influence of internal or external factors while maintaining a definite path of development.

Ensuring the administration systems stability in the enterprises' management should be one of the key tasks for managers of different management levels. Today it is important not only to ensure the efficient functioning of such systems but also to form them so that they are effective in the conditions of the functioning environment instability. Moreover, it should be noted that the administration system is influenced by multivector and complex factors of the internal and external environment.

In the analyzed context, it is worthwhile to note that the complication of the organization's operating environment at the present stage directly affects the requirements for modelling the management systems stability. This aspect necessitates the expansion of the quantitative indicators list for such modelling and measurements of the systems' stability. In general, it should be noted that due to the developed model for diagnosing the enterprise's stability of administration systems, they will be able to understand the stability profiles of their systems, as well as determine the priorities of the relevant policy, both from the standpoint of the system as a whole and from the standpoint of its individual elements or links between them.

Taking into account the above, in the work, the model of diagnostics of administration systems stability in the enterprises' management is developed, which is based on taking into account external and internal factors and their corresponding indicators from the standpoint of risk and stability. This model analyzes measurements of such stability through a series of indicators, each of which applies to at least one of the four dimensions (risk, stability, external or internal factors).

The proposed model for diagnosing the stability of administration systems in the enterprises' management is possible for practical use, which is confirmed, in particular, by the example of a number of domestic economic entities. This model provides the possibility of forming a stability plane of administration systems in the short run and identifying key vulnerability zones of these systems from the standpoint of stability.

In the fifth section «Economic evaluation of administrative systems in the management of enterprises taking into account the European integration processes», methodological approaches to such economic evaluation were considered, a set of indicators was developed for this purpose, and also scientific and methodological provisions on the expance formation of the administration systems construction at the enterprise were improved.

The study of theory and practice, as well as the results of the research carried out, make it possible to conclude that, in the realities of domestic business, the formation and use of full-fledged administration systems in its content to a greater extent belongs to the category of investment projects, which, respectively, are associated with investment costs. Consequently, this necessitates the use of commonly used investment management methodological approaches for the economic evaluation of the investments' efficiency in the administration system in the enterprises' management. As it is known, the main of these approaches is the ratio of investment costs and outcomes. It is also positive that the wide range of valuation methods in investment management provides an opportunity to compare alternative options for investment decisions, including those on the construction, development or improvement of administrative systems.

Today despite the importance and necessity of administering systems for domestic business, it is still necessary to point out the considerable cost of implementing most of the formation or improvement projects, especially when it comes to confiscation of such modern information technologies systems. Economic entities are compelled to accumulate financial, material, personnel and other types of resources while taking into account a variety of possible risks. Obviously, under these conditions, a thorough economic evaluation of the effectiveness of project decisions should be carried out. This can be a precondition not only for minimizing the risks of a failed outcome but also the implementation of economically justified current or capital costs. The problem is aggravated by the implementation of large volumes of corporate information systems with complex architecture.

The specifics of the economic evaluation of the administration systems in the enterprises' management is that such systems primarily aim at increasing the level of influence effectiveness of the lead subsystem on the subordinate at all stages of the management technology based on management, process and administrative procedures. Therefore, for this purpose, the administration system should provide the possibility of generating reliable and operational information that will be used at various levels of the organizational governance structure (since management decisions are made here, and not only at the institutional level). Thus, the costs and benefits of an economic nature associated with the construction, use or improvement of these systems directly or indirectly penetrate all levels of the management organizational structure. In general, it should be pointed out that the classical approaches to the economic evaluation of administration systems involve determining the revenue and expenditure parts of the projects with the comparison in the form of absolute or relative values.

Estimation of administration systems using different indicators, which will give full and reliable information about the state of such systems and their results, can act as an information base for complex tasks, in particular, management of the efficiency of production and economic activity, search of unused reserves,

optimization of investments, identifying the potential of administration processes, etc.

With this purpose, a complex of indicators for estimating the administration systems in the enterprises' management, distinguished among the groupings available on the basis of the concept of process-oriented management, has been improved, which made it possible to distinguish indicators from the standpoint of customers, investors and project developers in the design or improvement of administration systems.

According to the results of the research, the scientific and methodological provisions on the cost's formation improved from among the existing, taking into account the main and auxiliary processes in such systems, as well as management processes that allow you to plan the necessary financial resources and form budgets.

Keywords: administration, European integration, enterprise, system, management.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Овчарук, В.В. 2018. *Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів*. Львів: Галицька видавнича спілка.
2. Овчарук, В.В. та Гончар, М.Ф. 2018. Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна, ред. *Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства*. Дніпро: Пороги. с.126-137. (Особистий внесок автора: обґрунтовано концептуальні положення щодо використання моделювання як способу адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах).
3. Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й. 2018. Системи адміністрування вітчизняних підприємств: стан та проблеми розвитку. В: В.П. Ільчук, ред.

Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень. Чернігів: ЧНТУ. с.137-148. (Особистий внесок автора: наведено основні результати експертного опитування щодо стану та проблем розвитку систем адміністрування вітчизняних підприємств).

4. Овчарук, В.В., Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й. 2018. Інструментарій адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. В: Л.М. Таранюк, ред. *Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств*. Суми: СНАУ. с.104-109. (Особистий внесок автора: розкрито роль і значення інструментарію адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

5. *Овчарук, В.В., 2018. Сутність адміністрування на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 19/2, с.115-118. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
6. *Овчарук, В.В., Кузьмін, О.Є. та Телішевська, О.Б., 2017. Іноземний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Проблеми економіки*, 4, с.289-295. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*). (Особистий внесок автора: розкрито окремі аспекти іноземного досвіду

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).

7. *Овчарук, В.В., 2018. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Бізнес Інформ*, 8, с.211-216. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
8. *Овчарук, В.В. та Бодарецька, О.М., 2018. Інструментарій формування систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, [online] 3, с.107-116. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No1/107.pdf> [Дата звернення 20 Грудень 2018]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Російський індекс наукового цитування, Академія Google, EbscoHost*). (Особистий внесок автора: розроблено модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадії).
9. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць*, 1-2, с.42-48. (Особистий внесок автора: відображено ключові положення адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
- 10.*Овчарук, В.В., 2018. Особливості побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

- євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 30/4, с.14-17. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*
- 11.* Овчарук, В.В., 2018. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава, 8, с.46-51. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Scientific Indexing Services).*
12. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 5/2, с.46-51. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).*
- 13.* Овчарук, В.В., 2018. Модель системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Причорноморські економічні студії, 31, с.79-85. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*
- 14.* Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Модель адміністрування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах стрес-менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць, 3/1, с.52-59. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus). (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).*
- 15.* Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні*

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

- економічні відносини та світове господарство», 20/2, с.136-140. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*
16. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії, 22, с.120-123. (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування процесів логістичного аутсорсингу).*
- 17.* Овчарук, В.В., 2018. Ідентифікування чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Право, 8/1, с.13-16. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*
- 18.* Овчарук, В.В. та Кузьмін, О.Є., 2018. Концептуальні засади оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка: реалії часу, [online] 1, с.121-126. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/121.pdf> [Дата звернення 15 Грудень 2018]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Російський індекс наукового цитування, Академія Google, EbscoHost). (Особистий внесок автора: розкрито концептуальні засади формування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який створює можливість ухвалення управлінських рішень для забезпечення вищого рівня відповідності таких систем за параметрами «як є» і «як має бути»).*
- 19.* Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018. Аналізування, адміністрування та реінжиніринг взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії, 25, с.123-128. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus). (Особистий внесок автора: розкрито окремі*

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

аспекти адміністрування взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).

- 20.*Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й., 2018. Вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*, 8/2, с.24-28. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: узагальнено вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами).
- 21.Овчарук, В.В., 2018. Аналізування чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, 29/4, с.108-113.
- 22.*Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2017. Логістично-постачальницька діяльність: особливості здійснення, адміністрування та реінжинірингу. *Причорноморські економічні студії*, 24, с.149-152. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розкрито окремі аспекти адміністрування логістично-постачальницької діяльності підприємств).
- 23.*Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*, 7/2, с.51-55. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 24.Овчарук, В.В., 2018. Стан систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, 29/5, с.76-81.
- 25.Овчарук, В.В. та Жежуха, В.Й., 2013. Класифікація технологічних методів менеджменту як елементів системи діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, с.25-28. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості функціонування систем діагностики на підприємстві з визначеним набором елементів).

26.*Овчарук, В.В., 2018. Концептуальна модель побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*, 17, с.12-17. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services*).

1.3. Публікація в науковому періодичному виданні іноземної держави

27.Ovcharuk, V., Kuzmin, O., Honchar, M. and Zhezhukha, V., 2019. Simulating and reengineering stress management system – analysis of undesirable deviations. In: Kryvinska N., Greguš M., ed. *Data-Centric Business and Applications*. [S. 1]: Springer, pp. 311-330 (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies LNDECT, vol 20). (Особистий внесок автора: розглянуто особливості адміністрування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

28.Ovcharuk, V., 2018. The strategic factor of the construction and use of administration systems at the enterprise. In: *From the Baltic to the Black Sea: The Formation of Modern Economic Area: the II International scientific conference*. Riga, Latvia, August 24th 2018. Riga: Baltija Publishing.

29.Овчарук, В.В., 2018. Багатоаспектність трактування поняття адміністрування в управлінні підприємствами. В: *Фінансовий ринок: інституції та інструменти: XVII Міжнародна наукова конференція*. Львів, Україна, 3-6 Червень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

30.Овчарук, В.В., 2018. Системність та адаптивність як принципи побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. В: *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 18 Серпень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».

31.Овчарук, В.В., 2018. Іноземний досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. В: *Маркетинг та логістика*

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

- в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 25-27 Жовтень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
32. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Інструментарій оптимізування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. В: *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: International Scientific Conference*. Kaunas, Lithuania, 20 October 2017. Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing. (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
33. Овчарук, В.В., 2018. Персонал у системах адміністрування на підприємствах. В: *Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: теоретичні та прикладні аспекти: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18 Серпень 2018. Одеса: ЦЕДР.
34. Овчарук, В.В., 2018. Окремі аспекти побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. В: *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 14 Серпень 2018. Полтава: ЦФЕНД.
35. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018. Особливості аналізування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність як передумова реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. В: *Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12-13 Січень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр». (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
36. Овчарук, В.В., 2018. Іноземний досвід інформатизації процесів в системах адміністрування підприємств. В: *Освіта і наука в умовах глобальних*

- трансформацій: II Всеукраїнська наукова конференція. Дніпро, Україна, 26-27 Жовтень 2018, част. 2. Дніпро: СПД «Охотнік».
37. Овчарук, В.В., 2018. Місце адміністрування в системі управління: проблеми термінології. В: *The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization: International Scientific Conference*. Greenwich, UK, 25 May 2018, part 1. UK: Baltija Publishing.
38. Овчарук, В.В., 2018. Проблеми розвитку систем адміністрування на вітчизняних підприємствах. В: *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: II Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12 Жовтень 2018. Київ: КНЕУ.
39. Овчарук, В.В., Гончар, М.Ф. та Будинський, Р.З., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 12 Березень 2018. Частина 1. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розкрито напрямки моделювання як способу адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах).
40. Овчарук, В.В., 2018. Компетентність та мотивованість персоналу як передумова ефективності систем адміністрування на підприємствах. В: *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 23 Серпень 2018. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».
41. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Загрози логістично-постачальницької діяльності підприємств та особливості їхнього адміністрування у бізнес-процесах. В: *Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2017. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розкрито особливості

адміністрування загроз логістично-постачальницької діяльності підприємств).

42. Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018. Системи адміністрування на підприємстві: роль і значення для керівників. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16 Травень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (*Особистий внесок автора: розкрито роль і значення систем адміністрування для суб'єктів керівної системи організації*).

3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації

43. Ovcharuk, V., 2018. Peculiarities of the administration systems in enterprises management. *Fundamental and applied research: collection of scientific articles*. Dingo Publishing, Melbourne, Australia, pp.68-71.

ЗМІСТ

Вступ	49
Розділ 1. Теорія побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів	62
1.1. Сутність та значення систем адміністрування в управлінні підприємствами	62
1.2. Особливості побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами	84
1.3. Чинники побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами	105
Висновки за розділом 1	124
Розділ 2. Концепція побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів	128
2.1. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами ...	128
2.2. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами	145
2.3. Закономірності побудови та функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами	162
Висновки за розділом 2	183
Розділ 3. Діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів	188
3.1. Метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами	188
3.2. Стан систем адміністрування в управлінні підприємствами	216
3.3. Вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами	260
Висновки за розділом 3	272

Розділ 4. Інструментарій побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів	276
4.1. Інструментарій формування систем адміністрування в управлінні підприємствами	276
4.2. Оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами	290
4.3. Моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами	315
Висновки за розділом 4	338
Розділ 5. Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів	342
5.1. Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами	342
5.2. Показники оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів	363
5.3. Економічне обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами	377
Висновки за розділом 5	388
Висновки	394
Список використаних джерел	410
Додатки	448

ВСТУП

Актуальність теми. У ринкових умовах господарювання бізнес є доволі чутливим до помилок управлінського характеру. Важливою передумовою ухвалення керівниками різних рівнів дієвих рішень у сфері операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності є наявність повної різновекторної інформації, що стосується не лише зовнішнього середовища підприємства, а й ситуації щодо ринкового оточення та його впливу на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності. Таким чином, керівники і власники бізнес-структур акцентують увагу на необхідності побудови та використання дієвих систем адміністрування в управлінні. Ці системи, як складова різноманітних економічних систем, є тісно пов'язані з ними. Вони мають забезпечити узгодженість інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоків в організаціях. Системи адміністрування повинні бути взаємодоповнюючим елементом інтегрованих систем управління, охоплюючи усі управлінські дії та процеси. Якість управлінських рішень в організаціях прямим чином залежить від якості систем адміністрування і процесів, що відбуваються у них.

Розвиток систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність деталізації їхніх напрямків через функції, цілі, завдання і процедури, визначення та затвердження переліку документації, формалізування інформаційних потоків тощо. Слід зауважити, що будь-який вид діяльності суб'єктів господарювання неминуче пов'язаний із системами адміністрування. Якість таких систем багато в чому визначає якість управління.

Протягом останніх років предметна сфера адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів істотно розширила свої межі, що певним чином позначилось і на взаємодії елементів відповідних систем. Сприяли цьому й розвиток технологій діловодства, а також поява нових механізмів автоматизування документально-інформаційного

забезпечення управлінської діяльності. Одні із ключових завдань удосконалення систем адміністрування сьогодні – це упорядкування документально-інформаційних потоків, скорочення часового періоду ухвалення управлінських рішень та, загалом, підвищення рівня ефективності цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Ефективні системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів – це фактично ефективний інструмент управління, що потрібний бізнесу в ринкових умовах господарювання. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, зазначена проблема залишається недостатньо розв’язаною у науковому ракурсі, а відповідні концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади – недостатньо сформованими, що й обумовлює важливість проведення досліджень у цьому напрямку.

Низку аспектів адміністрування та побудови відповідних систем розглядають у своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема, О. Авдєєва, І. Адієс, І. Алексєєв, О. Амосов, Г. Атаманчук, Н. Баканова, В. Бакуменко, О. Балан, Л. Батченко, О. Безбородова, М. Бєсєдін, М. Бондарчук, І. Борисенко, М. Бублик, І. Вішка, М. Войнаренко, Ю. Вологін, Н. Гавкалова, П. Глущенко, С. Гонгало, С. Давимука, Б. Досмухамедов, І. Драган, О. Дудченко, Н. Епіфанова, О. Замазій, Г. Захарчин, Г. Кайгородцев, Т. Каменська, Н. Карачина, З. Кві, А. Кісельов, Н. Квак, В. Клочков, О. Коваль, А. Ковальчук, А. Колодій, О. Комаров, Т. Комісарова, О. Костюк, Т. Кравцова, А. Кравченко, А. Краснобельмова, В. Круглов, О. Кузьмін, В. Кульба, А. Купрін, І. Куршатова, О. Лазор, С. Лебєдев, К. Лі, Л. Лігоненко, Л. Ліпич, І. Літвінова, Ю. Мазнева, Т. Макналті, А. Мандрикін, Л. Маршавіна, О. Мельник, Ю. Мироненко, С. Мосьондз, В. Нагаєв, Г. Охріменко, М. Петричко, Й. Петрович, М. Плешакова-Боровинська, О. Пирог, Н. Подольчак, О. Подолякін, К. Поелман, Б. Рамазанова, А. Савченко, Є. Сахно, Т. Світлична, Т. Семенчук, І. Скворцов, О. Серов, А. Солонар, Ю. Тараскіна, В. Тимцуник, А. Угрюмова, Л. Усаченко, Л. Фіонова,

М. Чинчин, Н. Чухрай, Н. Шпак, І. Яковлєв, І. Яремко та чимало інших. Напрацювання вказаних авторів стосуються, зокрема, стратегічних та тактичних аспектів адміністрування в організаціях, його зв'язку з бізнес-процесами, впливу адміністрування на процеси ухвалення управлінських рішень, підходів з оцінювання ефективності побудови і використання систем адміністрування, проектування цих систем, виокремлення та характеристики їхніх елементів, мотивування працівників адміністративної діяльності тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку сутність поняття адміністрування в управлінні підприємствами, а також типологія видів документації у системах адміністрування. Виникає необхідність розвитку чинників побудови і використання таких систем, а також їхньої класифікації за низкою істотних та незалежних ознак. Не менш важливо розвинути принципи побудови і використання систем адміністрування, розробити відповідну концепцію, а також запропонувати метод їхнього діагностування в організаціях. В аналізованому контексті доцільно також удосконалити модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами на засадах виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій, удосконалити метод оцінювання рівня сформованості цих систем, розробити модель діагностування їхньої стійкості. Слід удосконалити комплекс індикаторів аналізування систем адміністрування з позиції замовників, розробників та інвесторів, а також удосконалити науково-методичні положення з формування вартості проекту їхньої побудови. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0115U001463). Автором, зокрема, запропоновано науково-

методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємствами.

Матеріали дисертації використані під час виконання наукового дослідження Чернігівського національного технологічного університету «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (номер державної реєстрації 0118U004407). Зокрема, в його межах автором діагностовано стан та проблеми розвитку систем адміністрування на вітчизняних підприємствах, що представлено у відповідній монографії «Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень».

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад побудови та використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- розвинути сутність поняття адміністрування в управлінні підприємствами;
- здійснити типологію видів документації у системах адміністрування суб'єктів господарювання;
- розвинути класифікацію чинників побудови і використання систем адміністрування на підприємствах;
- удосконалити типологію систем адміністрування в управлінні підприємствами;
- розвинути принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні організаціями;
- розробити концепцію побудови і використання систем адміністрування на підприємствах;
- запропонувати метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами;

- удосконалити модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами на засадах виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій;

- удосконалити метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами;

- розробити модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами;

- удосконалити комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами;

- удосконалити науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами.

Об’єктом дослідження є системи адміністрування на підприємствах як складових менеджменту.

Предметом дослідження є концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади побудови і використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв’язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний – для розкриття особливостей побудови і використання систем адміністрування на підприємствах (підр. 1.2), розроблення відповідної концепції (підр. 2.3), а також ідентифікування зв’язку цих систем із іншими системами суб’єкта господарювання та із його зовнішнім середовищем функціонування (підр. 2.2); методи групування і систематизування – для узагальнення підходів до трактування понять «адміністрування», «управління» та «система» у літературних джерелах (підр. 1.1), розвитку типології видів документації в системах адміністрування (підр. 1.2), ідентифікування напрямів забезпечення ефективності роботи з нею на підприємствах (підр. 1.2), розвитку чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами (підр. 1.3), розвитку типології цих систем (підр. 2.1), принципів (підр. 2.2), функцій (підр. 2.3), напрямків

подальшого розвитку (підр. 2.3), а також для розроблення моделі діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами (підр. 4.3), виокремлення методичних підходів з економічного оцінювання цих систем (підр. 5.1), формування комплексу індикаторів їхнього оцінювання (підр. 5.2) та виокремлення статей витрат з формування вартості відповідних проектів (підр. 5.3); метод аналізування ієрархій – для розроблення методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами (підр. 3.1); емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для аналізування стану систем адміністрування в організаціях (підр. 3.2); методи аналізу та синтезу – для дослідження вітчизняного і світового досвіду побудови та використання систем адміністрування на підприємствах (підр. 3.3); статистичний аналіз – для ідентифікування кількісних показників адміністрування у бізнесі (підр. 3.2); метод структурно-логічного аналізу – під час удосконалення моделі формування систем адміністрування в управлінні підприємствами на засадах виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій (підр. 4.1); метод нечітких множин – для удосконалення методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування у компаніях (підр. 4.2); кореляційно-регресійний аналіз – для ідентифікування впливу систем адміністрування на економічні показники діяльності підприємства (підр. 5.2); метод експертних оцінок – для діагностування стану систем адміністрування на підприємствах (підр. 3.2), застосування відносної шкали порівняння параметрів цих систем із сприятливістю досягнення цілей підприємства (підр. 3.1), а також їхнього оцінювання за принципами «як є» і «як має бути» (підр. 3.3); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних

підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– концепцію побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів у контексті конкретизації місця цих систем у діяльності суб'єкта господарювання і його технології менеджменту, що дає змогу розкрити їхню глибинну сутність та структуру в умовах інформатизації процесів управління, а також обґрунтувати зв'язок цих систем із іншими системами організації та із середовищем її функціонування;

– метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що дає змогу ідентифікувати рівень їхньої сприятливості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління. Запропонований метод забезпечує можливість встановлення рівня невідповідності параметрів систем адміністрування встановленим цілям, а також дає змогу окреслити напрямки її мінімізування;

– модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності. Зазначена модель забезпечує можливість формування площини стійкості систем адміністрування у короткостроковому періоді та ідентифікування ключових зон вразливості таких систем з позиції стійкості;

удосконалено:

– науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємства, які вирізняються з-поміж існуючих урахуванням основних та допоміжних процесів у таких системах, а також процесів управління, що дає змогу планувати необхідні фінансові ресурси і формувати бюджети;

– метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який, на відміну від наявних, ґрунтується на багатокритеріальному підході й використанні трапецієподібних функцій належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності цих систем до певних нечітких терм-множин, що створює передумови для ухвалення управлінських рішень з метою забезпечення вищого рівня відповідності систем адміністрування за параметрами «як є» і «як має бути»;

– модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, яка, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій і дає змогу впорядкувати комплекс необхідних робіт у контексті розвитку корпоративної архітектури суб'єкта господарювання;

– комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, які вирізняються серед наявних їхнім групуванням на основі концепції процесно-орієнтованого менеджменту, що дало змогу виокремити індикатори з позиції замовників, інвесторів та розробників проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування;

набули подальшого розвитку:

– сутність поняття адміністрування, що, на відміну від наявних, розглядається як вид управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. У цьому контексті адміністрування запропоновано розглядати як окремий вид управлінської діяльності, що проникає усі рівні управління в організації;

– типологія видів документації у системах адміністрування, яка вирізняється з-поміж існуючих систематизацією їхніх різновидів за часовим інтервалом змістового наповнення, а також за рівнем, способом та обов'язковістю формування, що у поєднанні з іншими ознаками типології (форма, рівень захисту, порядок і джерела формування, форма надання,

тиражованість, зміст, місце у менеджменті, призначення, складність, спрямування, стадії формування, відповідність нормам права) формує розгалужену інформаційну базу для вибору і застосування такої документації у системах адміністрування;

– класифікація чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами, яка, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення чинників прямого (компетентність персоналу, розвиток системи менеджменту, цілі та завдання адміністрування, технологічне забезпечення, особливості організації й обсяги документально-інформаційного забезпечення управління) та опосередкованого (ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності, корпоративне управління, стабільність середовища функціонування, розвиток інформаційної інфраструктури, централізованість управління, євроінтеграційні процеси та електронність документів і документообігу) впливу;

– типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами, яка вирізняється виокремленням ознак характеру цілей, рівня індивідуалізації, джерела походження, рівня формалізування, а також джерела виникнення необхідності у побудові та застосуванні. Разом з іншими ознаками типології (зміст, просторово-часова ознака, особливості формування, рівень цілісності, централізованість, рівень складності, тип зв'язків, характер розвитку) створюються передумови для обґрунтованішого вибору систем адміністрування залежно від встановлених цілей організації та наявного ресурсного забезпечення;

– систематизація принципів побудови та використання систем адміністрування в управлінні організаціями, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає виокремлення специфічних принципів, а саме: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтація на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення

економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Єдність загальних і специфічних принципів забезпечує цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою забезпечення ефективності процесів адміністрування.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази формування і використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що дає змогу ідентифікувати рівень їхньої сприятливості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління, модель діагностування стійкості таких систем, науково-методичні положення з формування вартості проектів їхньої побудови. Практично використовується і метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування компаній, а також модель їхньої побудови на засадах виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій.

Результати наукових досліджень використані у діяльності Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка №03.02-338/19 від 07.02.2019 р.). Основні положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: у ПАТ «Укрелектроапарат» (довідка №64 від 06.02.2019 р.), ТзОВ «Амікум Фарма» (довідка №4 від 21.01.2019 р.), ПрАТ «Хмельниччина-Авто» (довідка №13 від 17.01.2019 р.), ТзОВ «Завод Гідроарматури» (довідка №03 від 07.02.2019 р.), ТОВ «Р.І.Н.О» (довідка №57 від 05.02.2019 р.), ТзОВ «Здорове Майбутнє» (довідка №012 від 25.01.2019 р.), ДП «Хмельницьке лісомисливське господарство» (довідка №86 від 07.02.2019 р.), ПрАТ «Фірма «Хмельницькбуд» (довідка №21 від 04.02.2019 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Результати виконання дисертаційної роботи використано в навчальному процесі під час стажування в межах україно-американської програми «Адміністрування в системі коледжів у США (доуніверситетська освіта) на базі Університету штату Флорида та коледжу Санта-Фе (США) з 16.04.2016 р. по 27.05.2016 р. (грант Державного департаменту США), що підтверджено відповідними сертифікатами.

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Адміністративний менеджмент» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) і «Міжнародний менеджмент та адміністрування бізнес-структур» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №67-01-401 від 01.03.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто та відображені у наукових публікаціях. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area» (м. Рига, Латвія, 24 серпня 2018 р.), «Фінансовий ринок: інституції та інструменти» (м. Львів, Україна, 3-6 червня 2018 р.), «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (м. Київ, Україна, 18 серпня 2018 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018 р.),

«Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology» (м. Каунас, Литва, 20 жовтня 2017 р.), «Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: теоретичні та прикладні аспекти» (м. Одеса, Україна, 18 серпня 2018 р.), «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права» (м. Полтава, Україна, 14 серпня 2018 р.), «Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни» (м. Київ, Україна, 12-13 січня 2018 р.), «Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій» (м. Дніпро, Україна, 26-27 жовтня 2018 р.), «The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization» (м. Грінвіч, Великобританія, 25 травня 2018 р.), «Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку» (м. Київ, Україна, 12 жовтня 2018 р.), «Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика» (м. Полтава, Україна, 12 березня 2018 р.), «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, Україна, 23 серпня 2018 р.), «Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном» (м. Полтава, Україна, 20 жовтня 2017 р.), «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортою діяльністю» (м. Львів, Україна, 16 травня 2018 р.), а також на науковому семінарі кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» у 2018 р.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 43 наукових праці загальним обсягом 28,34 друк. арк. (з яких особисто авторів належить 21,54 друк. арк.), зокрема: 4 монографії (1 з яких одноосібна), 22 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 16 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття в науковому періодичному виданні іноземної держави, 15 тез доповідей за результатами участі у конференціях та 1 стаття в неперіодичному науковому виданні іноземної держави.

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку

використаних джерел. Основний зміст дисертації викладено на 364 сторінках тексту, а її загальний обсяг становить 459 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 76 рисунків, 2 додатки і список використаних джерел із 358 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПОБУДОВИ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ
В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність та значення систем адміністрування в управлінні підприємствами

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, оперативністю, непрогнозованістю, складністю взаємовідносин і взаємовпливів тощо. Це зумовлює необхідність формування дієвих систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. З їхньою допомогою можна більш ефективніше прогнозувати зміни кон'юнктури ринку, ухвалювати управлінські рішення, планувати дії, а також оптимізувати ресурсне забезпечення управлінських процесів. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «адміністрування» є ключовим завданням на шляху до вдосконалення побудови та використання відповідних систем адміністрування.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що поняття «адміністрування» доволі часто вживається у вітчизняній та іноземній науковій літературі, однак, здебільшого, без належного теоретичного обґрунтування його змісту. Так, найбільш поширеним це поняття є у податковій науці, де активно застосовується словосполучення «адміністрування податків». Зокрема, у роботі А. Краснобельмової (2013, с.116) розглядаються проблеми адміністрування місцевих податків, з-поміж яких автор виокремлює такі проблеми: порядок інформаційного обміну з реєструючими органами; виключення «затратності» адміністрування місцевих податків; оподаткування пайових земель через відсутність інформації про

власників земельних часток чи у зв'язку з відсутністю часток у праві власності; відсутність зацікавленості громадян і суб'єктів господарювання в оформленні своїх прав на об'єкти нерухомості; проблеми скерування повідомлень громадянам; істотна величина пільг за регіональними та місцевими податками; інформаційний обмін. Б. Рамазанова (2014, с.447) у своїй праці звертає увагу на те, що податкове адміністрування є «одним з основних елементів ефективного функціонування податкової системи та економіки держави». Здійснюючи ретельне діагностування змісту цього поняття, автор пропонує його трактувати як «сукупність організаційно-економічних відносин у сфері оподаткування, що ґрунтуються на нормативно-правовому регулюванні в системі установа, впровадження та стягнення податків і зборів, податкового контролю за дотриманням податкового законодавства, відповідальності у сфері податків і зборів, а також захисту прав платників податків. На думку С.М. Попової (2012, с.122-123) адміністрування податків – це «регламентована законами та іншими правовими актами організаційна, управлінська діяльність уповноважених державних органів за дотриманням податкового законодавства, забезпечення повноти та своєчасності надходження податків до бюджетної системи, притягнення до відповідальності порушників податкового та іншого законодавства». З позиції О.О. Ковалю (2015, с.163) адміністрування податків та зборів (податкове адміністрування) – «управлінська діяльність контролюючих органів та їх посадових осіб, коло яких визначено податковим законодавством, сутність якої полягає в комплексі організаційних, контрольних, фіскальних та інших дій, метою яких є забезпечення своєчасного та в повному обсязі надходжень коштів від податкових зобов'язань до відповідних бюджетів».

Межі та стадії податкового адміністрування розглянуто у роботі М.М. Чинчина (2013, с.26-29). Автор, зокрема, зазначає, що «основу податкового адміністрування становить добровільне виконання податкового обов'язку, яке є неможливим без зустрічних дій з боку контролюючих органів

та інших суб'єктів, що сприяють податковому адмініструванню» (2013, с.27). Методологічні засади такого адміністрування наведено у роботі К.П. Проскури та О.М. Капустяна (2012, с.195-202). Особливості податкового адміністрування у розвинених європейських країнах ретельно висвітлено К. Проскурою (2012, с.203-206). Як сукупність «норм (правил), методів, засобів і дій, за допомогою яких спеціально уповноважені органи держави здійснюють управлінську діяльність у податковій сфері, спрямовану на контроль за дотриманням законодавства про податки та збори (обов'язкові платежі), за правильністю нарахування, повнотою і своєчасністю внесення у відповідні бюджети податків і зборів, а у випадках, передбачених законами України, – за правильністю нарахування, повнотою та своєчасністю надходжень у відповідний бюджет інших обов'язкових платежів та притягнення до відповідальності порушників податкового законодавства» податкове адміністрування трактує М.М. Петричко (2015, с.31). В аналізованому контексті слушно зауважує А.В. Угрюмова (2008, с.150), що поняття податкового адміністрування у теорії та практиці розглядається з двох позицій: у вузькому значенні його трактують як податковий контроль з боку податкових органів, а у широкому – як систему управління податковими відносинами.

Окремо слід звернути увагу на поширеність у вітчизняній науці і практиці поняття публічного адміністрування. Так, як приклад, у роботі О. Амосова та Н. Гавкалової (2014, с.7-13) ретельно розглядається проблема зв'язків з архетипами та пріоритетів розвитку публічного адміністрування в Україні. Автори, зокрема, зауважують, що «публічне адміністрування – це модифікація класичного менеджменту в різних сферах життєдіяльності всього суспільства, тобто планування, організації та мотивації з акцентом на контролі за формуванням та використанням ресурсів, що має за мету їх ефективне використання органами влади, бізнесом, громадянами» (2014, с.8). Згідно енциклопедичних видань публічне адміністрування трактується як «теорія та практика державного управління, яка характеризується реалізацією

адміністративних процедур шляхом публічної діяльності, застосування інструментів демократичного врядування, упорядкування суспільної діяльності та надання адміністративних послуг як засобу реалізації прав та свобод громадян» (Ковбасюк, Трощинський та Сурміна, 2010, с.605). На думку Т.Б. Семенчука (2013, с.388) публічне адміністрування – це «метод управління, який забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства та реалізацію обраної політики, яку втілюють відповідно до делегованих повноважень державні службовці у всіх напрямках прояву зазначеної політики». З позиції В. Мартиненка (2010, с.20) публічне адміністрування є «формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури».

Доречно зауважити, що поняття «адміністрування» також розглядається у взаємозв'язку з іншими поняттями. Наприклад, у роботі Ю.В. Мазневої та В.А. Щеколдіна (2010, с. 205-209) досліджується тематика регламентування і нормування робіт з кадрового адміністрування. Не наводячи трактування змісту такого поняття, автори зауважують, що фахівцями з адміністрування персоналу розв'язується чимало завдань, а саме: оформлення прийому на роботу, звільнення працівників, оформлення пенсій, відпусток, контроль за трудовою дисципліною, надання довідкової інформації, а також копій і дублікатів кадрових документів (2010, с. 205). Проблемна практика та шляхи вдосконалення бюджетного процесу представлені у роботі А.Т. Ковальчука (2014, с.162-168). Водночас, як і в попередньому випадку, зміст аналізованого поняття не розкривається. У роботі І. Драгана та О. Комарова (2014, с.23-32) предметом дослідження є механізми адміністрування митних ризиків в системі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, під цим поняттям автори розуміють «процес реалізації компетентними суб'єктами ризик-орієнтованої стратегії, пов'язаної з забезпеченням прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на адекватне ступеню небезпек регулювання ризикової ситуації в галузі державної митної справи» (2014, с.30). Згідно Податкового кодексу України № 2755-VI від 02.12.2010 р.

зі змінами та доповненнями «адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інших платежів відповідно до законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи – це сукупність рішень та процедур контролюючих органів і дій їх посадових осіб, що визначають інституційну структуру податкових та митних відносин, організовують ідентифікацію, облік платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, забезпечують сервісне обслуговування платників податків, організацію та контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом».

Цікавими є результати узагальнень І.П. Яковлева (2015, с.121), який акцентує увагу на тому, що поняття «адміністрування» у теорії і практиці застосовується для опису:

- управління та його механізму;
- виконання адміністративних розпоряджень у судовій гілці державної влади;
- виконавчо-розпорядчої діяльності держави;
- процесів сплати загальнообов'язкових платежів;
- науки державного управління тощо.

О.В. Сєров (2010, с.18) розглядає багатоаспектність поняття «адміністрування» з позиції англо-американської традиції. Автор зауважує, що в іноземній практиці зміст цього поняття трактується широко, зокрема:

- як контроль та управління чимось (системами, організацією або бізнесом);
- як групу людей, які організовують або контролюють щось чи щонебудь;
- як діяльність, що поєднує управління роботою підприємства чи організації;

- як процес управління чимось (особливо, законами, урядовими перевітками тощо);
- як уряд країни в особливий період часу.

Багатоманітність поглядів щодо трактування поняття «адміністрування» наведена також у роботі О.Я. Лазор та О.Д. Лазор (2015, с.111-121). Автори, зокрема, посилаючись на словникові видання, зауважують, що адміністрування – це:

- керівництво і керування справами урядів та установ;
- контроль за майном померлої людини, щоб платити податки та призначати активи спадкоємцям;
- виконання та реалізація public policy;
- узагальнений термін для усіх політичних рішень посадових осіб уряду;
- час в офісі основного виконавця (2015, с.115).

У роботі А.О. Савченко (2015, с.147) поняття «адміністрування» трактується як «організаційно-розпорядча діяльність керівників та органів управління, що здійснюється шляхом видання наказів і розпоряджень». З позиції М.П. Войнаренко та О.М. Костюк (2013, с.50) адміністрування – це «професійна діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізація поставлених задач і пошук оптимальних шляхів їх вирішення». Істотна частка дослідників підтримують думку про те, що поняття «адміністрування» є складовою частиною поняття «управління» (останнє, зокрема, за своєю сутністю має ширший зміст і включає в себе адміністрування). Зокрема, В.В. Круглов (2015, с.148) вказує на те, що адміністрування є «способами та прийомами, діями прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів». Як «бюрократичний метод управління суспільством, що ґрунтується на силі та авторитеті влади, відображених у наказах, постановках, розпорядженнях, вказівках та інструкціях» поняття «адміністрування» трактує О.В. Серов (2016, с.19). У

роботі Л. Ліпич та Р. Гринюка вказується на те, що «адміністрування повинно сприяти оперативному прийняттю рішень у процесі господарської діяльності підприємств, координувати функціонування їхніх підрозділів, визначати організаційну структуру та координувати діяльність підрозділів, а також забезпечувати досягнення основних податкових цілей і завдань» (2016, с.44). З позиції Ю.О. Мироненка (2014, с.65), адміністрування розглядається як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одна з функцій керівника. Цей же автор зауважує, що «адміністрування можна подати як процес, що розвивається в часі і супроводжує дії виконавця; адміністративним процесом є сукупність взаємопов'язаних операцій, які дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію; адміністративна дія полягає у здійсненні певних заходів, які дозволяють унести зміни в діяльність об'єкта, що адмініструється; обов'язковою умовою здійснення адміністративної дії є надання їй певної нормативно-правової форми (наказу, інструкції, вказівки, розпорядження або ж затвердженої зміни до документів, які діяли колись раніше)».

Як «вид організаційно-розпорядчої діяльності, спрямованої на підготовку та впровадження рішень, управління персоналом, надання послуг населенню» поняття «адміністрування» трактує А.Ф. Колодій (2011, с.489). В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник та О.В. Червяковою (2013, с.11) адміністрування трактується як «управлінська діяльність посадових осіб, що мають чітко регламентовані функції». У словниковому виданні під реакцією В.В. Окрепилова (1999, с.35) поняття «адміністрування» розглядається як:

- 1) управління, уміння практично організувати виконавчо-розпорядницьку та виробничу діяльність;
- 2) бюрократичний стиль управління, що характеризується односторонньою орієнтацією на методи примусу, надмірним захопленням заходами покарання як, немовби, єдиними ефективними стимулами належної поведінки членів різних організацій».

З позиції І.С. Вішки (2017, с.31) адміністрування «відповідає на питання: чим управляти, позаяк менеджменту властиво: ким управляти». Ця ж автор вказує на те, що 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» (2017, с.35).

Цікавими у цьому контексті є погляди іноземної теорії та практики. Зокрема, у роботі І. Адісеса (2017, с.35-65) автором виокремлено чотири функції моделі РАЕІ, однією з яких і є, на думку автора, адміністрування, яке має на меті забезпечення ефективності. Науковець зазначає, що адміністратор – «націлений на оптимізування та мінімізування наявних ресурсів; також він повинен систематизувати увесь процес управління організацією, упорядкувати його, установити т.зв. бюрократичний порядок, прописуючи усі функціональні обов'язки, визначаючи права та обов'язки керівників різного рівня, забезпечити стандартизований документообіг». Подібним до цього є розуміння сутності поняття «адміністрування» Л.Я. Маршавіною (2005, с.145-147), яка акцентує увагу на тому, що адміністрування – це управління за формою, тобто формалізоване управління. Своєю чергою, І.В. Фоломкіна (2014, с.21-22) вказує на те, що адміністрування можна визначити як «комплекс необхідних будь-якому суб'єкту досить універсальних дій, способів впливу з формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю і забезпечення виконання запланованого». З цією метою, на думку автора, «необхідна організація документообігу і діловодства, а також інформаційне забезпечення процесів управління» (2014, с.22).

Вивчення теорії та практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що поняття «адміністрування» етимологічно належить до групи іншомовних слів. Як, зокрема, зазначено у роботі О.В. Замазій (2013, с.244), воно за своїм змістовим наповненням пов'язане із англійським терміном «administracioun», французьким

«administration» (що означає «адміністрація») та латинським «administratio» (що означає надавати послуги, управляти). О.О. Коваль (2015, с.161) акцентує увагу на тому, що етимологія слова-поняття «адміністрування» «означає здійснення управлінської діяльності, тобто зводиться до певного процесу управління».

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, нерідко поняття «адміністрування» вживається як синонім багатьох споріднених понять. Наприклад, у роботі І.П. Яковлева (2015, с.121) вказано, що це поняття розглядається як синонім понять «управління» та «регулювання». Це й же автор зазначає, що поняття «адміністрування» використовується для «позначення різноманітних сторін правової реальності і до набуття ним відміченої якісної специфіки, у т.ч. і в період панування управлінського підходу, що призводить на теперішній час до існування розрізнених поглядів на його зміст, часто пов'язаних із традиційністю застосування в окремих сферах» (2015, с.122). Про проблему ототожнення понять «адміністрування» та «управління» зазначають у своїх працях також О.В. Серов (2016, с.15-20) та О.О. Кісельов (2015, с.80). У цьому контексті О.Ю. Дудченко акцентує увагу на тому, що вживання як синонімів зазначених понять пов'язане із тим, що термін «administratio» («адміністрування») у перекладі з латинської мови означає «управління». Водночас, автор наголошує на нетотожності зазначених понять з позиції змістового наповнення. Так, на його думку, «управління – це упорядкування системи, а адміністрування – це керування конкретними, окремими елементами цієї системи, це власне практична діяльність, технологічний процес підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень» (2013, с.140). У роботі С.Н. Лебедева (2011, с.150) вказується на те, що «терміни «адміністрування» та «адміністрація» стосуються власне розпорядницьких функцій (делегованих або присвоєних, повних або часткових, відносно самостійно чи залежних) в політичній, економічній та соціальній сферах».

Таким чином, узагальнюючи, слід зауважити, що поняття «адміністрування» у теорії і практиці розглядається багатоаспектно й диференційовано:

- як процес;
- як окремий вид управлінської діяльності;
- як уміння і навички;
- як функція менеджменту;
- як управлінська діяльність;
- як стиль управління;
- як вид менеджменту тощо.

В аналізованому контексті доцільно звернути увагу на те, що поняття «управління» за своїм змістовим наповненням також істотно різниться у вітчизняній та іноземній науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління» у літературних джерелах

Літературні джерела	Ст.	Трактування поняття «управління»
1	2	3
Атаманчук, Г.В. 2002. <i>Управление – фактор развития</i> . Москва: Экономика.	с. 49	Цілеспрямована (свідома, продумана, спланована), організована та регулююча дія на власну суспільну, колективну та групову життєдіяльність, що здійснюється як безпосередньо (у формі самоуправління), так і через спеціально створені структури (державні, громадські об'єднання, партії, підприємства, заклади тощо)
Блувштейн, М.М., Ратнер, И.М. и Гафт, А.Л. 1970. <i>Проектирование систем управления на машиностроительном предприятии</i> . Москва: Издательство «Машиностроение».	с. 6	Об'єктивно необхідний процес установаження оптимальної в конкретних умовах системи виробництва

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Бовыкин, В.И. 1997. <i>Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления</i> . Москва: ОАО «Издательство «Экономика».	с. 64-65	Процес планування, організації, розпорядництва, мотивації, керівництва, координації, контролю, комунікації, дослідження, оцінки, прийняття рішень, підбору персоналу, представництва і ведення перемовин чи укладення домовленостей
Волосский, А.А. 2007. <i>Мотивация и стимуляция труда</i> . Москва: Техносфера.	с. 494	Цілеспрямований вплив однієї системи на іншу з метою зміни її поведінки у визначеному напрямку
Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2003. <i>Основи менеджменту</i> . Київ: Академвидав.	с. 9	Цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин
Давыдова, Е.Ю., 2013. Некоторые аспекты понимания понятия «управление предприятием». <i>Территория науки</i> , 2, с.123-127.	с. 124	Управління слід розглядати як процес, оскільки воно виявляється та існує не лише через реалізацію різнопланових, але й взаємопов'язаних та взаємовпорядкованих дій, спрямованих на досягнення раніше розроблених та прийнятих до виконання цілей
Клочков, В.П., 2013. Дихотомический анализ категории «управление». <i>Теория и практика общественного развития</i> , 10, с.317-321.	с. 321	Максимально багатомірний процес, що відображає діалектику як основних суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних ієрархічних відносин, так і всіх додаткових дихотомій; що впливає на досягнення позитивного конкретного результату, який виявляється в консолідації цілей, операцій та ресурсів
Кравченко, А.И. и Тюрина, И.О. 2008. <i>Социология управления</i> . 2-ге вид. Москва: Академический Проект.	с. 172	Ієрархічна система відносин людей, що базується на відмінностях у посадовому становищі, статусі, доходах, діапазоні владних повноважень

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Мансуров, Р.Е., 2011. Об экономической сущности понятия «конкурентоспособность агропромышленного предприятия». <i>Вестник ОрелГАУ</i> , 3, с.91-93.	с. 93	Цілеспрямована діяльність з формування низки управлінських рішень, спрямована на протидію можливим негативним зовнішнім і внутрішнім впливам з метою досягнення лідерства відповідно до поставленого стратегічного завдання
Платонов, К.К., ред. 1984. Краткий словарь системы психологических понятий. Москва: Высшая школа.	с. 155	Вид індивідуальної чи групової діяльності як вплив суб'єкта управління на об'єкти управління для досягнення цілі управління
Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш. и Стародубцева, Е.Б. 2007. <i>Современный экономический словарь</i> . Москва: ИНФРА-М.	с. 426	Свідома цілеспрямована дія зі сторони суб'єктів, керівних органів на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямувати їх дії та отримати очікувані результати
Родионова, В.Н. и Туровец, О.Г. 2005. <i>Организация производства и управление предприятием</i> . Москва: Издательство РИОР.	с. 92	Форма суспільної практики людей, що спрямована на ефективне досягнення цілей організації шляхом планування, організування, керівництва і контролю над організаційними ресурсами
Семенов, А.К. и Набоков, В.И. 2008. <i>Основы менеджмента</i> . Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К».	с. 102	Процес управління – це сукупність послідовно виконуваних, безперервних, взаємопов'язаних дій з формування та використання ресурсів організації для досягнення своїх цілей

Примітка: систематизовано автором

Узагальнюючи наведену у зазначеній вище табл. 1.1 інформацію, слід сказати, що поняття «управління» у літературі розглядається багатоаспектно, зокрема:

- з позиції впливу на відповідні об'єкти;
- як процес;
- як окрема функція чи їхня сукупність;
- як вид і сфера професійної діяльності тощо.

Результати виконаних досліджень дають змогу погодитись із поширеною у літературі думкою про те, що ключовим завданням управлінської системи в організації є ухвалення ефективних управлінських рішень. Наприклад, у своїй роботі А. Крисоватий, А. Кізіма та В. Маслій (2011, с.212) зауважують, що пріоритетною проблемою управління у сфері оподаткування є «прийняття ефективних управлінських рішень у процесі прийняття та реалізації податкової політики держави». Своєю чергою, В.Д. Бакуменко (2015, с.12) акцентує увагу на тому, що «прийняття рішень розглядається сучасною наукою управління як одна з основних управлінських функцій, що має пов'язуючий характер стосовно інших основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, мотивації та контролю». Про процес ухвалення рішення як центральну ланку управління зазначає у своїй праці також А.В. Угрюмова (2008, с.153).

В аналізованому контексті доцільним є й аналізування змісту поняття «адміністрація», яке за своїм змістовим наповненням тісно пов'язане із аналізованим поняття «адміністрування». Як, зокрема, зауважує І.С. Фоломкіна (2014, с.20), адміністрація у контексті державного управління – це «сукупність державних органів, що здійснюють функцію управління», а щодо управління іншими організаціями – «сукупність посадових осіб та органів, що очолюють організацію». З позиції О. Захаренко, Л. Комарової та І. Нечаєвої (2008, с.27) поняття «адміністрація» трактується з наступних позицій:

- 1) державні органи, що здійснюють управління;
- 2) посадові особи управління, керівний персонал будь-якої установи, підприємства;
- 3) розпорядники, відповідальні організатори чого-небудь, наприклад, адміністрація виставки.

Із урахуванням результатів досліджень Т.М. Кравцової та А.В. Солонар (2010, с.524), доцільно зауважити, що адміністрація – це певним чином узгоджена й організована система органів, діяльність якої спирається на

владні повноваження і поширюється на всю компанію, що виконує адміністративно-управлінські функції». О.Я. Лазор та О.Д. Лазор (2015, с.118) вказують на те, що адміністрація є «найбільш узагальненим суб'єктом управлінського процесу, виконує необхідне завдання – закладає основи організаційної діяльності в сфері управління».

Для вирішення завдання розвитку сутності поняття «адміністрування» доцільною є також діагностика різноманітних економічних понять із закінченнями –ння (як і аналізоване поняття). Зокрема, як зазначено у роботі (Загородній та Вознюк, 2005, с.387), під поняттям «оптимізування» слід розуміти «процес вибору найкращих, оптимальних форм руху грошових коштів на підприємстві з урахуванням умов та особливостей його господарської діяльності». У цьому ж джерелі вказано, що поняття ліцензування означає «видавання дозволів (ліцензій) на право проведення певних операцій» (2005, с.320). Як «вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей підприємства» поняття «мотивування» розглядає у своїй праці О.М. Бодарецька (2016, с.21). Відповідно до Наказу Служби безпеки України «Про затвердження Зводу відомостей, що становлять державну таємницю» №440 від 12.08.2005 р. зі змінами і доповненнями, розквартирування – це «розміщення (перспективне розміщення) військових частин (органів військового управління, з'єднань, військових навчальних закладів, установ Збройних Сил України) у визначених пунктах постійної дислокації (районах), надання їм (наділення їх) необхідних земельних ділянок, будівель і споруд для житла, зберігання бойової і спеціальної техніки, запасів матеріальних засобів, проведення бойової і спеціальної підготовки, а також для господарчих та інших потреб». Згідно Податкового кодексу України № 2755-VI від 02.12.2010 р. зі змінами та доповненнями під поняттям постачання послуг розуміють будь-яку операцію, що «не є постачанням товарів, чи інша операція з передачі права на об'єкти права інтелектуальної власності та інші нематеріальні активи чи надання інших майнових прав стосовно таких

об'єктів права інтелектуальної власності, а також надання послуг, що споживаються в процесі вчинення певної дії або провадження певної діяльності». Відповідно до норм Митного кодексу України № 4495-VI від 13.03.2012 р. зі змінами та доповненнями митне оформлення – це «виконання митних формальностей, необхідних для випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення». Таким чином, вищенаведене дає змогу зробити висновок про те, що економічні терміни і поняття із закінченнями – ння більшою чи меншою мірою пов'язані із рухом, динамікою і процесом.

Узагальнення вищенаведеного дає змогу розвинути сутність поняття *адміністрування*, під яким пропонується розуміти вид управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Таким чином, адміністрування як окремий вид управлінської діяльності проникає в усі рівні управління в організації. Запропонований підхід відрізняється від існуючих, наприклад, від того, що наведений у роботі І.С. Вішки (2017, с.39-40), де адміністрування характерне, на думку автора, лише для інституційного рівня управління і пов'язане з діяльністю адміністрації суб'єкта господарювання. Окрім того, адміністрування властиве не лише для довгострокового часового інтервалу, а й для короткострокового.

Розглядаючи сутність та значення систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно приділити увагу і розв'язанню термінологічної проблеми конкретизування сутності поняття системи адміністрування, що є одним з ключових щодо предмета наукового дослідження. Перш за все доцільно зауважити, що поняття системи у вітчизняній та іноземній науковій літературі також трактується багатоаспектно, різновекторно і різнопланово, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «система» у літературних джерелах

Літературні джерела	Стор.	Трактування поняття «система»
1	2	3
Бесєдін, М.О. та Нагаєв, В.М. 2005. <i>Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант)</i> . Київ: Центр навчальної літератури.	с. 28	Деяка цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого
Блауберг, И.В. и Юдин, Э.Г., 1970. Философские проблемы исследования систем и структур. <i>Философские проблемы</i> , 5, с.68-72.	с. 198	Системою є множина пов'язаних між собою елементів, що має той чи інший вид упорядкованості за певними якостями і зв'язками та відносно стійку єдність, що характеризується внутрішньою цілісністю, котра виражена у відносній автономності поведінки та (або) існування такої множини в оточуючому середовищі
Древаль, П.В., 2013. Науково-теоретичне обґрунтування поняття «система соціального захисту працівників органів прокуратури». <i>Форум права</i> , 3, с.197-203.	с. 198	Структура, що містить сукупність певних елементів (складових), які закономірно розташовані по відношенню один одного і перебувають у взаємодії
Малин, А.С. и Мухин, В.И. 2005. <i>Исследование систем управления</i> . Москва.	с. 13	Сукупність утворюючих єдність елементів, їх зв'язки і взаємодії між собою та між ними і зовнішнім середовищем, що утворюють характерну для цієї системи цілісність, якісну визначеність та спрямованість
Мельниченко, Н.Ю., 2012. От тектологии к синергетике, или Краткий философский обзор по истории теории систем. <i>Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики</i> , 2/2, с.135-138.	с. 137	Структура фундаментальних елементів (одиниць), здатна до саморозвитку (автоволюції) шляхом необмеженої черговості криз, поліфуркацій та атракцій

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Осовська, Г.В. та Осовський, О.А. 2009. <i>Менеджмент організації</i> . Київ: Кондор.	с. 11	Це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи
Пушкар, Р.М. та Тарнавська, Н.П. 2003. <i>Менеджмент: теорія і практика</i> . 2-ге вид. Тернопіль: Карт-бланш.	с. 458	Сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку
Статенко, Д.М., Григорович, А.В. та Дука, А.П. 2004. <i>Менеджмент. Словник-довідник</i> . Хмельницький: Поділля.	с. 341	Сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вихід» (мету), «вхід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок, «процес» у системі
Фролова, И.Т., ред. 1980. <i>Философский словарь</i> . 4-е изд. Москва: Политиздат.	с. 444	Сукупність елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках між собою та утворюють деяку єдність цілей
Шпак, Н.О. 2011. <i>Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств</i> . Львів: Видавництво Львівської політехніки.	с.61	Сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які визначають характер об'єкта
Яременко, В.В. та Сліпушко, О.М., укл. 1998. <i>Новий тлумачний словник української мови: у 4-х томах</i> , т. 4. Київ: Аконіт.	с. 207	Структура, яка становить єдність закономірно розташованих і функціонуючих частин

Примітка: систематизовано автором

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, поняття системи вживається також у взаємозв'язку з іншими поняттями. Зокрема, у роботі Н.Ю. Мельничук (2010, с.107) під поняттям «система управління фінансовими ресурсами» автор розуміє «сукупність взаємопов'язаних дій органів управління, які функціонують на різних рівнях фінансово-економічної сфери,

щодо ефективного формування та цілеспрямованого використання фінансових ресурсів суб'єктами господарювання з метою розвитку всіх ланок фінансової системи». З позиції П.В. Древаль (2013, с.198) поняття «система соціального захисту працівників органів прокуратури» означає «структуру, що містить сукупність певних елементів (складових), які закономірно розташовані по відношенню один одного і перебувають у взаємодії». Під поняттям «система антикризового управління персоналом» у роботі О.І. Федорової (2008, с.33) розуміється «управлінський механізм з формування, функціонування і вдосконалення її основних елементів: об'єкта управління, суб'єкта управління, концепції антикризового управління персоналом, кадрової стратегії і політики, функціональної підсистеми і методів роботи з кадрами в режимі антикризового управління з метою профілактики, зменшення чи ліквідації економічної кризи на підприємстві». У роботі В.С. Білозубенка, О.В. Озаріної та А.А. Семенова (2006, с.578) під поняттям системи управління розуміють «сукупність методологічних засобів управління, дія яких спрямована на підтримку та оптимізацію діяльності організації з виконання поставлених цілей».

Як зауважує у своїй праці А.П. Огурцов (1974, с.155), етимологічно поняття «система» походить з грецької мови і має низку своїх термінологічних трактувань. Зокрема, під ним розуміють такі явища, як поєднання, організм, прилад, керівний орган, союз, устрій тощо. В аналізованому контексті варто погодитись з думкою В.М. Садовського та Е.Г. Юдіна (1969, с.12), які акцентують увагу на тому, що практично кожен науковець, котрий досліджує проблематику системності та системного підходу в економічних дослідженнях, застосовує своє власне трактування поняття системи. Слушно зауважують О.Б. Агошкова та Б.В. Ахлібінський (1998, с.172), що така диференціація у розумінні сутності системи спричинена перш за все наявністю онтологічного, гносеологічного та методологічного підходів. Приклад першого з них, як вказують автори, передбачає узагальнене трактування поняття системи як «комплексу взаємодіючих елементів».

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що поняття «система» доволі часто розглядається й у взаємозв'язку з іншими поняттями, які дотично пов'язані із системами адміністрування на підприємствах. Особливо це характерно для вітчизняної нормативно-правової бази (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трактування окремих систем у вітчизняній нормативно-правовій базі

Нормативно-правові акти	Поняття	Трактування поняття
1	2	3
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» № 80/94-ВР від 05.07.1994 р. зі змінами та доповненнями	Телекомунікаційна система	Сукупність технічних і програмних засобів, призначених для обміну інформацією шляхом передавання, випромінювання або приймання її у вигляді сигналів, знаків, звуків, рухомих або нерухомих зображень тощо
	Інформаційно-телекомунікаційна система	Сукупність інформаційних та телекомунікаційних систем, які у процесі обробки інформації діють як єдине ціле
	Інформаційна (автоматизована) система	Організаційно-технічна система, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів
Наказ Служби безпеки України «Про затвердження Зводу відомостей, що становлять державну таємницю» №440 від 12.08.2005 р. зі змінами і доповненнями	Криптографічна система	Сукупність засобів криптографічного захисту інформації, необхідної ключової, нормативної, експлуатаційної, а також іншої документації (у тому числі такої, що визначає заходи безпеки), використання яких забезпечує належний рівень захищеності інформації, що обробляється, зберігається та (або) передається

Примітка: систематизовано автором

Таким чином, з урахуванням вищенаведеного, *системи адміністрування* в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів пропонується трактувати як комплекс упорядкованих взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи певну цілісність та єдність, забезпечують цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур (рис. 1.1).

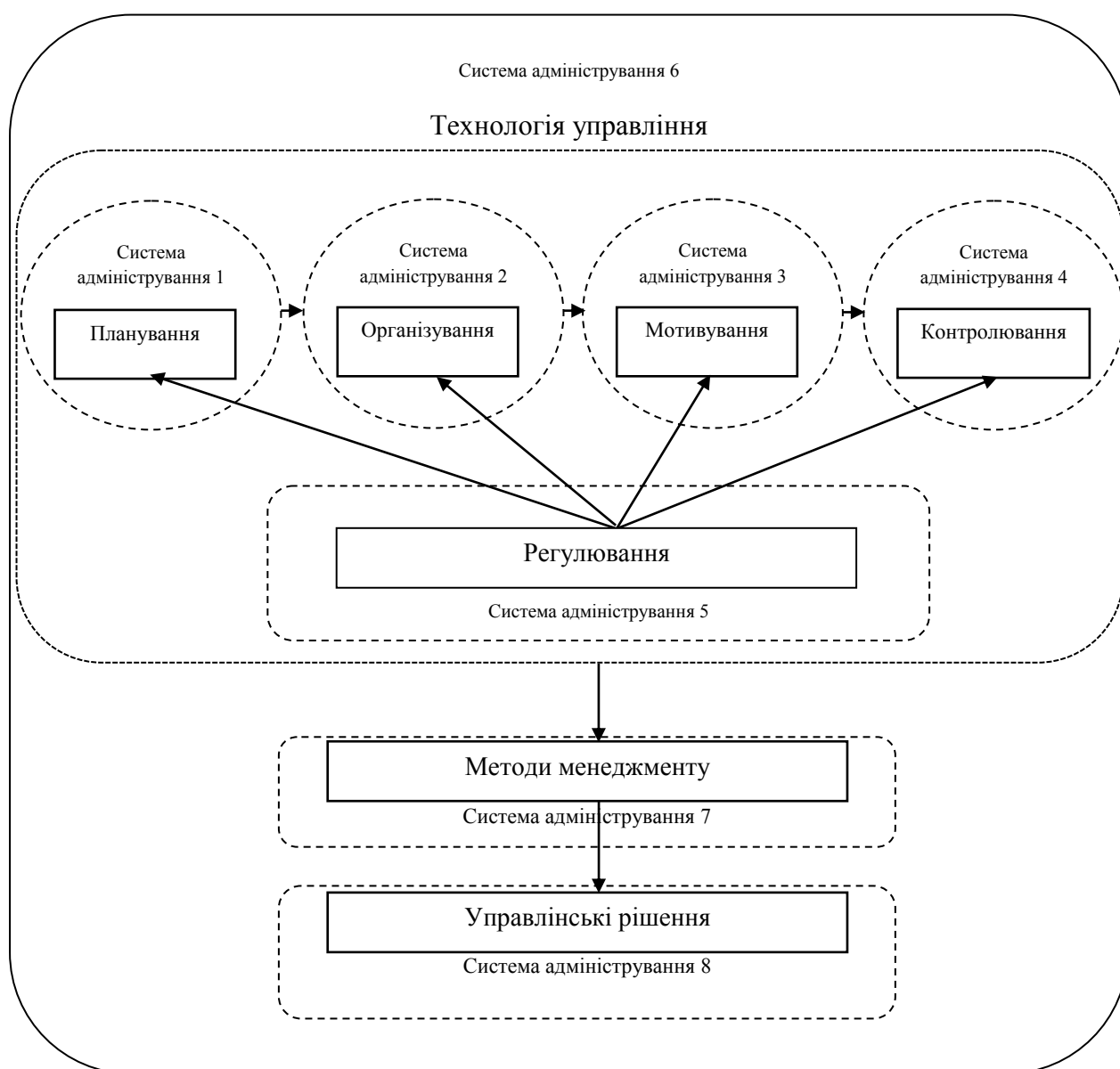


Рис. 1.1. Місце систем адміністрування в управлінні підприємствами за основними категоріями менеджменту

Примітка: сформовано автором

Відтак, для вирішення окреслених завдань поняття систем адміністрування слід першочергово розглядати з позиції онтологічного підходу – як сукупності взаємопов’язаних елементів. Цей підхід, як видно із вищезазначеного, є найпоширенішим саме в різних економічних дослідженнях.

Системи адміністрування на підприємстві нерозривно пов’язані з конкретними потребами учасників як керівної, так і керованої систем управління. Зокрема, доцільність застосування інструментарію адміністрування визначається перш за все потребами керівників різного управління. Так, наприклад, відповідні інформація та документація потрібні ТОП-менеджерам суб’єкта господарювання для вибору стратегії, визначення цілей, формування організаційної структури управління, ідентифікування найбільш перспективних ринкових ніш, позиціонування на ринку, посилення конкурентних позицій, формування номенклатури та асортименту продукції тощо. Іншими словами, системи адміністрування необхідні керівникам інституційного рівня управління насамперед з метою забезпечення розвитку бізнесу – ключового їхнього завдання. Такі системи безпосередньо сприяють й забезпеченню стабільності функціонування компанії на ринку, що особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів.

Ефективні системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів дають змогу керівникам усіх рівнів управління генерувати нові бізнес-ідеї, а також оперативно реагувати на зміни середовища функціонування шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень. Вони сприяють і налагодженню дієвого як прямого, так і зворотного зв’язку в межах процесу менеджменту, а також забезпечують збалансованість бізнес-процесів на підприємстві.

Тісно пов’язаними є також системи адміністрування в управлінні підприємствами із забезпеченням ефективності виробничо-господарської діяльності (Балан та Сизоненко, 2018; Батченко та Мойсеєнко, 2016; Батченко та Гончар, 2017; Ліпич, 2017). Зокрема, вони дають змогу аналізувати доходи

та витрати, діагностувати рівень ефективності діяльності окремих підрозділів, ідентифікувати при цьому сильні та слабкі боки тощо. Окрім того, завдяки цим системам створюються передумови для правильного поставлення цілей фінансового характеру як для компанії загалом, так і для кожного окремого працівника.

Ще однією перевагою ефективних систем адміністрування в управлінні підприємствами є можливість їхнього застосування для підвищення мотивованості персоналу. Як відомо з теорії і практики, низький рівень такої мотивованості – одна з ключових проблем вітчизняного бізнесу, зокрема, в умовах євроінтеграції. Завдяки системам адміністрування багато в чому підходи до мотивування персоналу стають прозорими (відкритими для усіх працівників компанії), визначеними (працівники чітко знають свої завдання, а також критерії оцінювання результатів виконання своїх функціональних обов'язків), перспективними (працівники чітко розуміють можливості свого кар'єрного зростання), а також націленими на постійну підтримку зворотного зв'язку. Окрім того, окремі елементи систем адміністрування безпосередньо регламентують правові аспекти оплати праці в організаціях (наприклад, відповідні норми в межах колективного договору, положень з оплати праці чи преміювання персоналу). Не менш важливе значення таких систем і в установленні ключових показників ефективності для працівників та підрозділів, застосування яких є позитивною управлінською практикою сучасного бізнесу (інформація, документація та діловодство характерні для будь-якого етапу розроблення і впровадження КРІ у діяльності підприємств: формування інформаційного масиву даних, вивчення і структуризація стратегії, місії та цілей, розроблення й опис ключових показників ефективності, обговорення цих показників із відповідними посадовими особами компанії тощо). Таким чином, адміністрування та мотивування слід вважати двома тісно пов'язаними поняттями, які, своєю чергою, істотно впливають на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання та його ринкові позиції. Крім того, процеси адміністрування беруть участь у

формуванні мотивів керівників і власників компанії, що також не менш важливо.

Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачають формування цілей і завдань у зазначеній сфері, формування відповідної структури цих систем, а також установа всіх необхідних вертикальних і горизонтальних зв'язків у процесі цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах використання документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур.

1.2. Особливості побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

В умовах сьогодення підприємства вимушені постійно шукати нові шляхи вдосконалення своєї системи менеджменту для покращення управління та пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності своєї діяльності. При цьому важливе завдання – будувати та використовувати такі системи адміністрування в управлінні, які з урахуванням євроінтеграційних процесів найкраще б відповідали цілям та завданням, а також враховували б вплив різних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування.

Враховуючи результати досліджень К.П. Проскури та О.М. Капустяна (2012, с.197), слід зауважити, що процес адміністрування «реалізовується внаслідок функціонування особливого механізму». С.О. Мосьондз (2013, с.87), як приклад, вказує на те, що складовими елементами механізму публічного адміністрування є нормативно-правове, фінансове та інформаційне. У будь-якому випадку слід зауважити, що для забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності слід вирішувати комплекс

завдань, спрямованих на формування раціональної структури систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Для досягнення таких цілей перш за все необхідно ідентифікувати типову структуру цих систем.

Загалом слід зауважити, що проблема ідентифікування структури систем адміністрування в управлінні підприємствами тривалий час перебуває під увагою як вітчизняних, так й іноземних теоретиків і практиків, що обумовлює актуальність цієї тематики. Доречно звернути увагу і на те, що такі системи за своїм змістовим наповненням вирізняються особливою складністю. Процес їхнього формування і функціонування пов'язаний із просторово-часовим чинником з урахуванням різних ресурсів, а саме: матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних, наукових, техніко-технологічних тощо.

Розглядаючи структуру будь-яких систем, у т.ч. й систем адміністрування, слід першочергово сформулювати мету ефективності їхнього формування та функціонування. З урахуванням обґрунтованих трактувань понять «адміністрування» та «система адміністрування», очевидним є те, що визначальна мета систем адміністрування на підприємстві – забезпечувати цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Раціональність процесів в системах адміністрування сприяє підвищенню рівня ефективності управлінських процесів на усіх рівнях організаційної структури управління.

Розгляд адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів з позиції системного підходу спрямовано перш за все на впорядкування окремих елементів такої системи, а також стихійних і хаотичних зв'язків між ними. Усе це здійснюється на тлі взаємодії керівної та керованої підсистем. Маючи відкритий тип, системи адміністрування в управлінні підприємствами перебувають під активним впливом чинників зовнішнього середовища, які багато в чому визначають структуру таких систем, а також рівень розвитку їх окремих елементів. У цьому контексті

важливого значення набуває врахування саме євроінтеграційних процесів, які прямим чином ускладнюють зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання.

Розглядаючи окремі елементи систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно перш за все приділити увагу ключовим таким елементам, а саме: документації, діловодству, інформаційному забезпеченню та формалізуванню управлінських процедур (рис. 1.2). При цьому важливо зауважити, що кожен з таких елементів повинен регулярно аналізуватись на предмет актуалізації, а також має бути певним чином ідентифікованим як щодо підприємства загалом, так і щодо підрозділу, визначеного виду діяльності, бізнес-процесу суб'єкта господарювання, посадової особи тощо.



Рис. 1.2. Узагальнена структура систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: виокремлено автором

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити в аналізованому контексті висновок про те, що керівники різних рівнів управління в успішних компаніях чималий акцент роблять на забезпечення належної роботи з документами. Це очевидно, оскільки у сучасному бізнесі документи, а також процеси їхнього формування та використання є фактично носіями завдань і передумовами ефективності управлінських процесів загалом. Саме документи відображають інформацію про стан та динаміку внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Будь-які нові управлінські процеси в організації неминуче призводять до появи нових документів.

Трактування поняття «документ» міститься в чинній нормативно-правовій базі. Зокрема, у Законі України «Про обов'язковий примірник документів» № 595-XIV від 09.04.1999 р. зі змінами і доповненнями вказано, що документ – це «матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації, зафіксованої на папері, магнітній, кіно-, фотоплівці, оптичному диску або іншому носіїві». Своєю чергою, як слушно зауважують О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2003, с.232), документація – це «письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є».

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити основні *ознаки класифікації документації* у системах адміністрування підприємств з урахуванням євроінтеграційних процесів, а саме (Гонгало, 2013, с.95-97; Кузьмін та Мельник, 2003, с.232-233; Носенко, 2014; Овсянников, 2010, с.53-56; Шпак, 2011, с.26-27):

1) *за тиражованістю:*

- тиражована (виготовлена певним тиражем);
- нетиражована (складена в одиничному варіанті);

2) *за змістом:*

- адміністративна (охоплює розпорядження, правила, накази, інструкції тощо);

- планово-економічна (включає, як приклад, бізнес-план, бюджети, інвестиційні плани тощо);
- комерційна (до неї належать, зокрема, рахунки-фактури, оферти, комерційні пропозиції, договори купівлі-продажу тощо);
- зовнішньоекономічна (включає інвойси, коносаменти, зовнішньоекономічні договори, сертифікати походження товарів, протоколи намірів, товаротранспортні накладні, специфікації, довідки про декларування валютних цінностей, картки акредитації підприємця на митниці, Carnet Tir тощо);
- бухгалтерська (до неї належать платіжні доручення, виписки банків, авансові звіти підзвітних осіб, таблиці обліку використання робочого часу, прибуткові ордери, інвентарні картки основних засобів, квитанції, меморіальні ордери, бухгалтерські довідки, акти прийому робіт, лімітно-забірні картки, платіжні відомості тощо);
- кадрова (звіт про наявність вакансій, звіт про заплановане звільнення працівників, звіт з праці, звіт з використання робочого часу, положення про відділи, трудові договори та угоди, заяви, накази, пов'язані з персоналом (наприклад, про наділення керівних працівників правами з укладення та розірвання контрактів, з призначення відповідальних за пожежну безпеку, з прийняття на постійну роботу чи за сумісництвом, із затвердження штатного розпису, з оголошення догани, із звільнення, із надання відпустки, із внесення змін до штатного розпису, з переведення на іншу роботу, із розірвання контракту у зв'язку із закінченням терміну дії контракту тощо), повідомлення про нещасний випадок, журнал обліку професійних захворювань, відомості щодо матеріальних втрат, заподіяних аварією, припис, висновок за результатами випробувань, акт про відсутність на роботі тощо);

- технологічно-конструкторська (технологічні карти, схеми, креслення тощо) та ін.;

3) за формою:

- текстова;
- нотна;
- картографічна;
- образотворча;
- електронна;
- комбінована тощо;

4) за місцем у менеджменті:

- службово-інформаційна (сюди слід відносити, як приклад, службові листи, звіти, акти, заяви, доповідні записки тощо);
- розпорядча (включає, зокрема, розпорядження, накази, постанови, рішення);
- спеціальна (за напрямками діяльності суб'єкта господарювання: зовнішньоекономічна, кадрова, бухгалтерська, технологічна, фінансова, управлінська тощо);

5) за призначенням:

- індивідуальна (основна мета її формування – необхідність для конкретних посадових осіб підприємства, наприклад, на їхню вимогу);
- типова (формується для опису типових процесів в організації і призначена найчастіше широкому колу користувачів чи групі осіб);

6) за складністю:

- проста (містить інформацію про один процес);
- складна (містить інформацію про два чи більше процеси);

7) за формою надання:

- на паперових носіях;

- на електронних носіях;
- комбінована;

8) *за способом формування:*

- формальна (створена свідомо формальним чином і переміщується формальними каналами комунікації в межах суб'єкта господарювання);
- неформальна (створена у межах неформальних відносин в межах компанії);

9) *за порядком формування:*

- первинна (створена вперше як результат опису фактів, подій, явищ об'єктивної дійсності тощо);
- похідна (створена на засадах первинної документації);

10) *за джерелом формування:*

- документація, створена користувачем;
- документація, створена ІТ-технологіями;

11) *за рівнем захисту:*

- з відкритим доступом;
- з обмеженим доступом;

12) *за стадіями формування:*

- оригінали;
- дублікати;
- копії;
- виписки;

13) *за спрямуванням:*

- внутрішня (відображає процеси в межах однієї організації і зосереджена в ній);
- зовнішня (відображає процеси взаємодії суб'єкта господарювання із суб'єктами зовнішнього середовища: постачальниками,

споживачами, органами державної влади, консалтинговими компаніями, перевізниками тощо);

14) за відповідністю нормам права:

- законна;
- незаконна;

15) за рівнем формування:

- документація, сформована на інституційному рівні управління підприємства;
- документація, сформована на управлінському рівні управління підприємства;
- документація, сформована на технічному рівні управління підприємства;

16) за часовим інтервалом змістового наповнення:

- поточна (відображає поточні процеси у діяльності суб'єкта господарювання);
- перспективна (відображає майбутні процеси у діяльності суб'єкта господарювання);
- ретроспективна (відображає минулі процеси у діяльності суб'єкта господарювання);

17) за обов'язковістю формування:

- добровільна (не має статусу обов'язкової з позиції чинного законодавства, наприклад, управлінська звітність, маркетингова документація тощо);
- обов'язкова (визначена правовими нормами і є такою, яка обов'язково повинна формуватися та вестися на підприємстві, наприклад, бухгалтерська звітність, окремі звіти з кадрового діловодства, установчі документи, окремі види наказів, документи з охорони праці тощо).

Незалежно від виокремлених видів документації в системах адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів, кожен такий документ повинен бути сформований за визначеною щодо нього формою, а також містити потрібні реквізити. У випадку одних документів ці вимоги повинні дотримуватись максимально, у випадку інших (наприклад, коли мова йде про неформальний лист) така категоричність може бути порушеною.

Узагальнена інформація про виокремлені класифікаційні ознаки документації в системах адміністрування в управлінні підприємствами наведена на рис. 1.3.

Загалом, кожен суб'єкт господарювання самостійно ухвалює рішення щодо необхідності того чи іншого виду документації в системах адміністрування. Водночас, як зазначалось вище, низка таких документів мають обов'язковий характер. Доречно вказати і на те, що недостатньо сформувати потрібну документацію в організаціях – важливо і забезпечувати належну її підтримку на усіх етапах створення, передавання, оцінювання, аналізування тощо.

Ефективна система документації в організаціях є передумовою ефективності бізнес-процесів з огляду перш за все того, що працівники і підрозділи на різних рівнях організаційної структури управління забезпечені відповідною інформацією. Сформовану на підприємстві документацію слід використовувати надалі для розширення та покращення існуючої інформаційної системи, що уможливить дієвіші процеси ухвалення управлінських рішень. В аналізованому контексті важливо також будувати ефективні процеси розподілу документів між підрозділами, рівнями управління, посадовими особами тощо.

Враховуючи норми Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» №851-IV від 22.05.2003 р. зі змінами та доповненнями, слід зауважити, що поняття документів може бути пов'язано із різними діями щодо них (рис. 1.4).

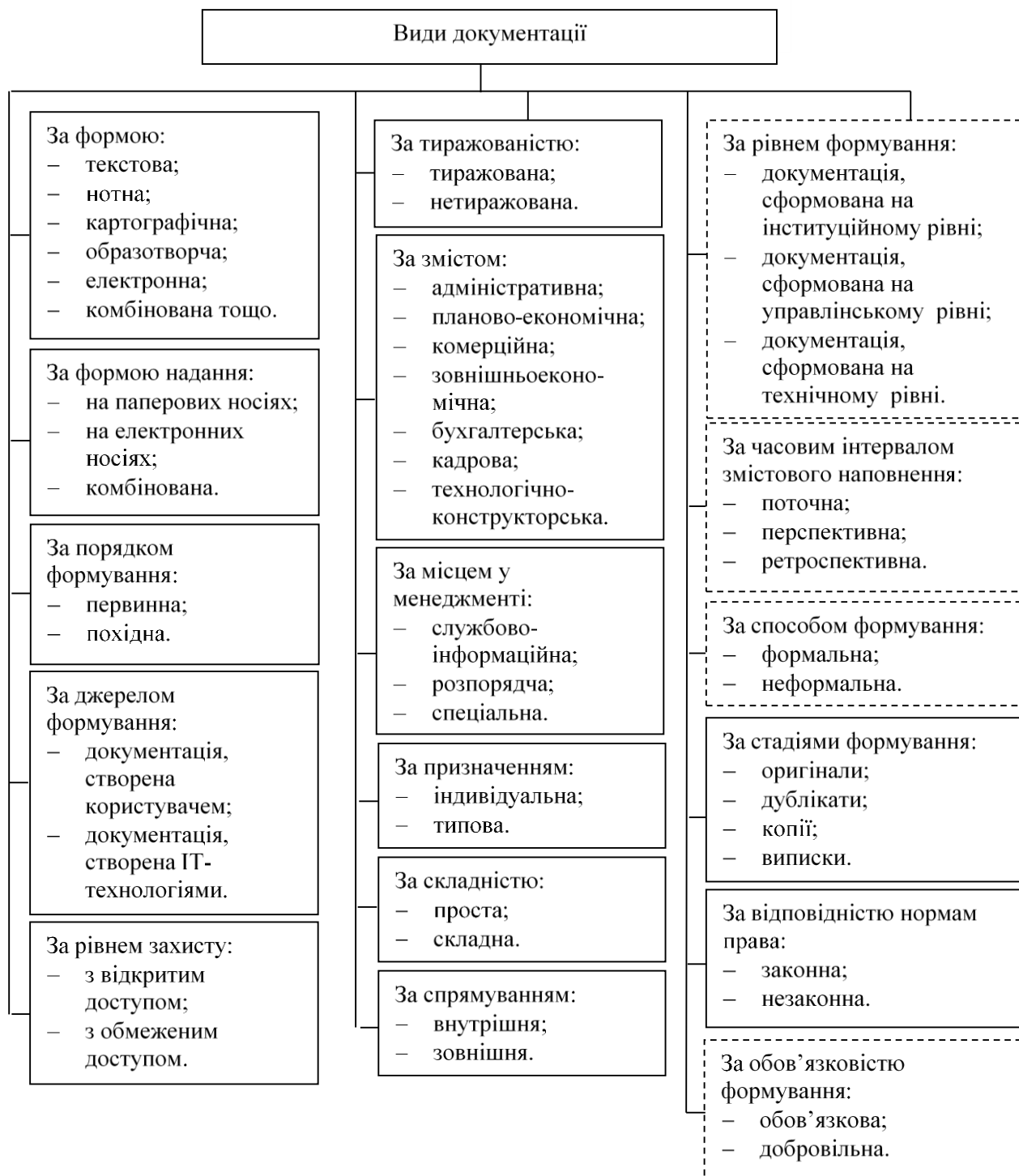


Рис. 1.3. Типологія видів документації в системах адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів

– ознаки та види документації, запропоновані автором

Примітка: розвинуто автором

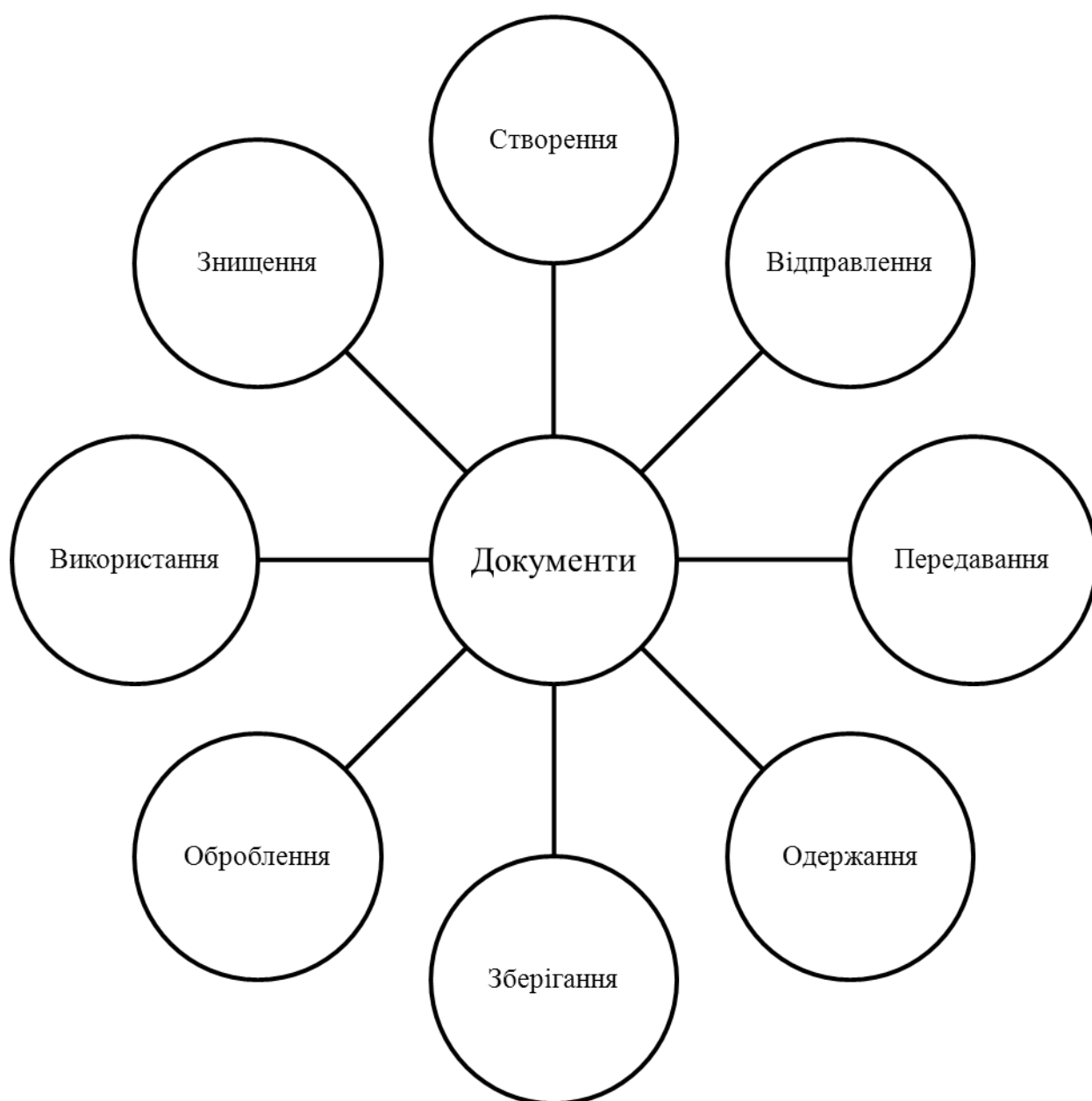


Рис. 1.4. Можливі дії з документами у системах адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: складено автором на основі (Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»)

Враховуючи результати досліджень О. Безбородової (2011, с.37), слід зауважити, що під час управління документацією в системах адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів важливо забезпечувати наступні вимоги:

- сформована документація повинна ідентифікуватись з відповідним підприємством, бізнес-процесом, підрозділом, видом діяльності, посадовою особою тощо;
- документація повинна періодично чи постійно (залежно від виду документації) аналізуватись, переглядатись, покращуватись та погоджуватись визначеними посадовими особами суб'єкта господарювання;
- після завершення терміну дії документація в системах адміністрування повинна вилучатись відповідно до номенклатури справ та належним чином списуватись;
- за кожної необхідності повинен бути забезпечений оперативний доступ до отримання потрібної документації для ефективного функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами.

Як свідчить вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень, формування дієвої документації в системах адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів – це доволі складний та витратний процес, якщо ставити за мету досягнення високого рівня сприятливого впливу цієї документації на управлінські процеси в організації. Така документація буде корисною в управлінських процесах за умови використання сучасних технологій її формування та використання, а також за умови наявності висококваліфікованого персоналу (що також забезпечуватиме належне оцінювання її ефективності). Взагалі, працівники відіграють ключову роль не лише у роботі з документацією, а й у системі адміністрування компанії загалом.

Розглядаючи документацію як складову систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно також звернутись до вимог міжнародного стандарту ISO 9002-2000, згідно якого ефективна робота з документацією передбачає необхідність низки дій щодо неї (рис. 1.5).

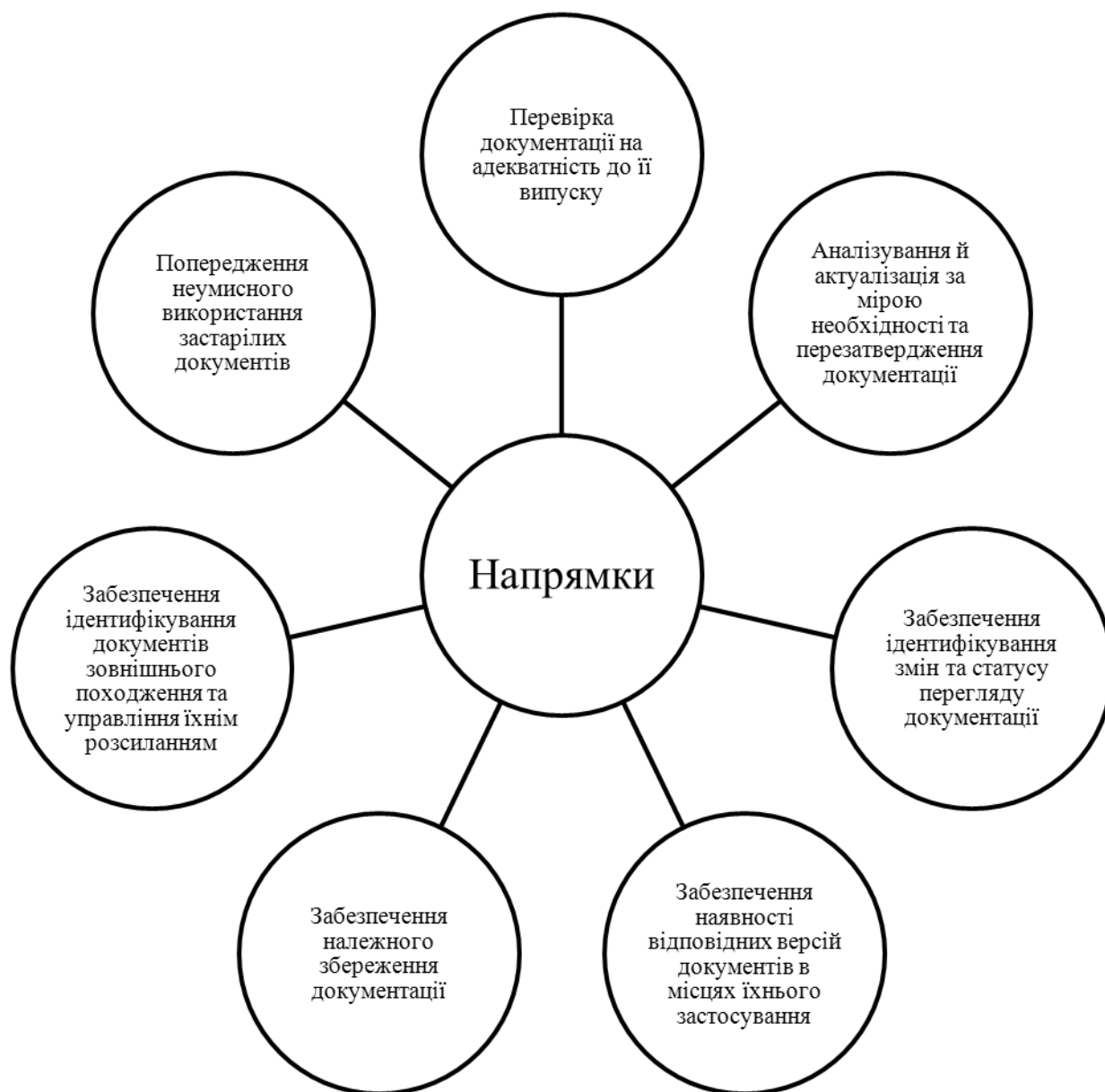


Рис. 1.5. Напрямки забезпечення ефективності документації в системах адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: складено автором на основі ISO 9002-2000 (Комісарова, 2008)

Про напрямки забезпечення ефективності документації в системах адміністрування в управлінні підприємствами говорили у теорії і практиці вже давно. Зокрема, ще у роботі В.І. Новоселова та А.Н. Сокової (1977, с.53-54) авторами до таких напрямів віднесено:

- документування будь-якої діяльності підприємства у будь-якій формі;

- контроль за якістю та кількістю документів, що створюються на підприємстві;
- спрощення процесів підготовки, збереження та використання документації;
- забезпечення збереження чи передавання на знищення або постійне збереження документації;
- забезпечення функціонування технічних засобів, пов'язаних зі створенням, опрацюванням та збереженням різних видів документів.

Наступним ключовим елементом систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів є діловодство. Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про відсутність істотної дискусійності у трактуванні цього поняття. Так, найчастіше його трактують як «процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо» (Кузьмін та Мельник, 2003, с.233). Як приклад, у роботі А. Єрмолаєвої (2011, с.88) під цим поняттям розуміють сферу організування роботи з документами (збирання, оброблення, передавання, збереження тощо). Як слушно зауважує О. Білоус (2013, с.142), поняття діловодства, яке раніше трактувалось як процес вирішення питань, поступово стало використовуватись для опису процесів формування документів та основних етапів роботи з документами на підприємстві (їхня реєстрація, інформаційно-довідкове забезпечення, виконання документів, контроль за виконанням документів тощо).

Таким чином, наявність ефективних підсистем діловодства в системах адміністрування в управлінні підприємствами багато в чому унеможливорює хаотичні управлінські процеси, вказівки, розпорядження тощо. У протилежному випадку з високою ймовірністю можна говорити про втрату документації, зниження рівня її актуальності на етапі потрапляння до конкретного виконавця тощо.

В аналізованому контексті доцільно акцентувати увагу на поширеному у теорії та практиці напрямку впровадження і розвитку систем електронного документообігу. Актуальність цієї тематики зумовлена вимогами сьогодення, коли, як зазначає П.В. Глущенко (2011, с.51), «розвиток світового суспільства у найближчому майбутньому ХХІ століття багато в чому визначатимуть інформаційні технології, менеджмент і якість». Загалом у сучасному менеджменті різні інформаційні технології застосовуються різноманітним чином, а з позиції діловодства – перш за все для пришвидшення оброблення і передавання інформації, а також для підвищення оперативності ухвалення управлінських рішень. Завдяки електронному документообігу керівник чи фахівець будь-якого рівня управління у потрібний період часу буде знати місце розташування необхідного документа, сферу його застосування, а також його поточний статус. На підприємствах сфера електронного документообігу охоплює усі ключові процеси роботи з документами, зокрема, їхнє створення, опрацювання, тиражування, контролювання їхнього виконання, збереження, передавання тощо.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу виокремити *ключові переваги впровадження систем електронного документообігу в системах адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів*, а саме (Куршатова, 2009; Охріменко, 2009; Плешакова-Боровинська, 2012; Поліновський, 2010; Пронь, 2012; Valan, 2017):

- зниження рівня ризику втрати документації;
- скорочення чи повна відмова від паперової документації (що часто зменшує її обсяги);
- підвищення оперативності пошуку потрібного документа у єдиній базі даних;
- підвищення рівня контролю за ходом виконання документів (у т.ч. завдяки можливості ставити резолюції керівників);
- кращий захист інформації і забезпечення її конфіденційності на підприємстві;

- можливість оперативного генерування аналітичних звітів;
- конкретизування маршрутизації за рухом документів в межах підприємства;
- структуризування усієї документації згідно затвердженої номенклатури;
- зниження рівня витрат, пов'язаних із збереженням та тиражуванням документації;
- формування єдиного інформаційного середовища суб'єкта господарювання тощо.

Розглядаючи формалізування управлінських процедур в системах адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно зауважити, що таке формалізування дає суб'єктам господарювання чимало переваг. Так, перш за все слід наголосити на можливості чіткої структуризації форми та змісту окремих таких документів, що сприяє однозначному сприйняттю наведеної в них інформації з боку користувачів. Зазначене формалізування сприяє забезпеченню працівників компанії своєчасною інформацією для виконання ними їхніх посадових обов'язків та ухвалення управлінських рішень.

Загалом з теорії і практики відомо, що дієвість тих чи інших управлінських процесів визначається саме формалізуванням ключових процедур. З позиції систем адміністрування мова йде про те, щоб кожен суб'єкт як керівної, так і керованої підсистем управління розумів, що слід робити, кому підпорядковуватись, яким чином здійснювати прямий і зворотній зв'язок, якими є обсяги відповідальності, а також прав та обов'язків тощо. Під час цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління важливим є усунення принципу «діяти у міру свого розуміння», який, на жаль, є характерним для реалій українського бізнесу, у т.ч. і з позиції систем адміністрування.

Акцентування уваги на формалізуванні управлінських процедур в системах адміністрування дає змогу керівникам реалізувати низку важливих завдань, а саме:

- зменшити рівень неузгодженості та конфліктності в системах адміністрування;
- розмежувати зони відповідальності в системах адміністрування на підприємствах;
- установити однакові для усіх працівників правила поведінки за конкретних обставин;
- підвищити рівень інформаційного забезпечення управлінських процедур;
- раціональніше використовувати ресурси суб'.

Розглядаючи інформаційне забезпечення як наступний ключовий елемент систем адміністрування в управлінні підприємствами, доцільно зауважити, що поняття «інформація» також активно розглядається у вітчизняній та іноземній науково-практичній літературі. Зокрема, з позиції Н.С. Сачко, І.М. Бабук та В.І. Демидова (1988, с.260-261) інформація – це «сукупність відомостей, що використовуються для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління». На думку О.В. Харенко (2014, с.122) під інформацією слід розуміти «знакові комбінації у формі відомостей та/або даних, що є об'єктами публічного чи приватного інтересу». У роботі Л.П. Солдатової (2005, с.75) поняття інформації трактується як «визначений обсяг узгоджених понять, знань і даних, які відображають властивості та стани об'єктів і явищ об'єктивного світу в природній, соціальній та штучних системах (у тому числі і абстрактних), у часових та просторових координатах і відображених та створених процесом мислення в людських суб'єктивних свідомостях». А.К. Семенов та В.І. Набоков (2008, с.138) під цим поняттям розуміють «цілеспрямоване знання, яке необхідно для створення організації та здійснення процесу управління нею». На думку І.Л. Борисенко (2003, с.7) інформація – це «предмет і продукт праці в управлінні». Як зауважують

А.В. Мандрикін та А.В. Непишневський (2000, с. 3), в управлінні «виокремлюються інформаційні процеси, в яких інформація виконує роль предмету праці («сира» інформація) та продукту праці (оброблена інформація)».

Розглядаючи інформацію як елемент системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно погодитись з думкою О.Ю. Давидової (2013, с.125), яка акцентує увагу на тому, що «управлінська інформація, яка застосовується для ухвалення рішень, є одночасно інструментом управління і у той же час – його елементом».

Вивчення теорії і практики також дає змогу зробити висновок про те, що інформацію як елемент систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів класифікують за різними ознаками. Одними з найповніших у цьому контексті є результати досліджень Н.О. Шпака (2011, с.25), який пропонує інформацію класифікувати за повнотою охоплення явища (повна, часткова, надлишкова), за періодом дії (разова, періодична, довгострокова), за змістом (планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, конструкторська, технологічна, довідкова, адміністративна), за рівнем достовірності (достовірна, недостовірна), за характером інформаційного поля (систематизована, несистематизована, змішана), за природою інформаційних сигналів і потоків (дискретна, аналогова, комбінована), за ієрархічною спрямованістю (вертикальна, горизонтальна, комбінована), за спрямованістю відносно суб'єкта (внутрішня, зовнішня, комбінована), за стабільністю (постійна, умовно-постійна, змінна), за стадіями перетворення (вхідна, транзитна, вихідна), за впливом на маркетингові рішення (релевантна, нерелевантна), за формою зберігання на машинних носіях (фіксована, нефіксована), за актуальністю (цінна, актуальна, неактуальна), за джерелами одержання (первинна, вторинна), за формою фіксування (документальна, недokumentальна), за способом передавання

(автоматизована, неавтоматизована, комбінована), за станом обробки (оброблена, необроблена).

Розглядаючи чинну нормативно-правову базу у сфері побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, слід перш за все виокремити правові норми, що стосуються документації, діловодства та інформаційного забезпечення. Так, управлінські процеси, пов'язані із цими поняттями, регламентуються насамперед Конституцією України №254к/96-ВР від 28.06.1996 р. зі змінами і доповненнями, Цивільним кодексом України №435-IV від 16.01.2003 р. зі змінами і доповненнями, Законом України «Про інформацію» №2657-XII від 02.10.1992 р. зі змінами і доповненнями, Законом України «Про телекомунікації» №1280-IV від 18.11.2003 р. зі змінами і доповненнями, Законом України «Про захист персональних даних» №2297-VI від 01.06.2010 р. зі змінами і доповненнями, Законом України «Про обов'язковий примірник документів» №595-XIV від 09.04.1999 р. зі змінами і доповненнями, Законом України «Про захист інформації в автоматизованих системах» №2594-IV від 31.05.2005 р., Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» № 80/94-ВР від 05.07.1994 р. зі змінами та доповненнями, Законом України «Про державну таємницю» № 3855-XII від 21.01.1994 р. зі змінами та доповненнями, постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг» №295 від 11.04.2012 р. зі змінами і доповненнями, наказом Служби безпеки України «Про затвердження Зводу відомостей, що становлять державну таємницю» №440 від 12.08.2005 р. зі змінами і доповненнями тощо.

Будь-яка система адміністрування в управлінні підприємствами не може функціонувати без людського чинника – працівників, які відіграють ключову роль у використанні документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур для забезпечення цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами

технології управління. При цьому, важливо говорити не лише про працівників як таких, але й про їхній рівень компетентності, мотивованість, психологічні особливості, соціальні взаємодії між ними і між ними та іншими посадовими особами.

У системах адміністрування важливо враховувати й технологічну складову, яка, зокрема, як зазначає Н.О. Шпак (2011, с.62) включає апаратне та програмне забезпечення, мережі, канали зв'язку, системи обробки інформації, тобто все те, що виконує т.зв. «посередницьку» функцію на шляху використання документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур для впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління.

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що сьогодні працівники компаній різних рівнів управління стають безпосередніми учасниками систем адміністрування, починаючи від створення документів аж до здійснення зворотного зв'язку щодо результатів їхнього виконання. У сучасних умовах такі системи є ключовим інструментом управлінської діяльності керівної ланки управління. Це, певним чином, руйнує установлені у суспільстві стереотипи про те, що адміністрування – це справа спеціалізованих підрозділів чи лише окремих посадових осіб.

Враховуючи усе вищенаведене, доцільним є сформулювати модель системи адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 1.6).

Використовуючи можливості систем адміністрування в управлінні підприємствами, керівники різних рівнів управління мають можливість здійснювати оптимізування бізнес-процесів, у т.ч. і тих, де частка документального та інформаційного забезпечення є чималою. Так, зокрема, ці системи створюють передумови для оптимізування інформаційних потоків під час впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління, підвищення якості потрібної інформації та оперативності її одержання, уникнення втрати документів, покращення взаємодії між

підрозділами та посадовими особами під час ухвалення управлінських рішень тощо.

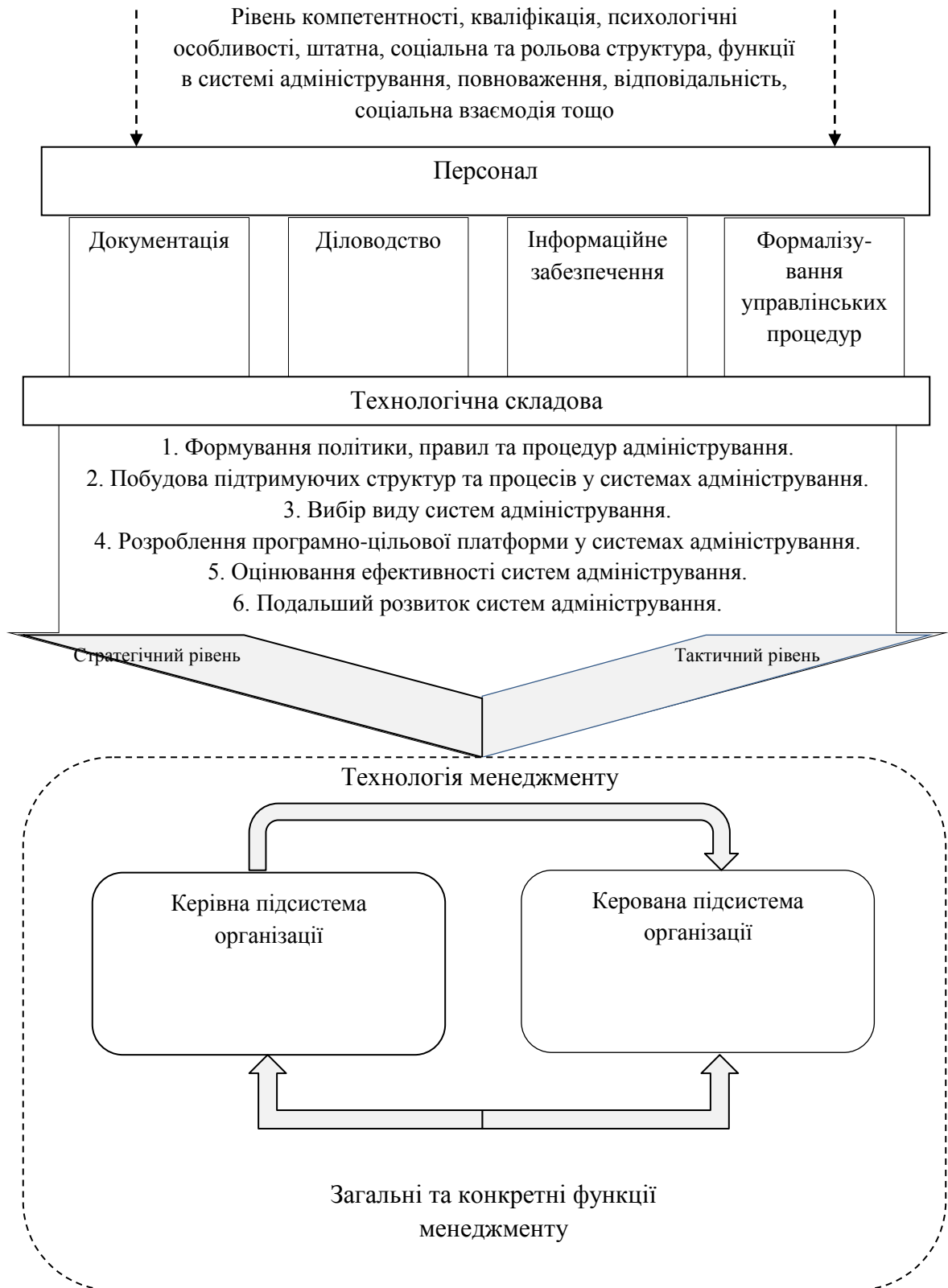


Рис. 1.6. Модель системи адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: побудовано автором

Розвиток систем адміністрування на вітчизняних підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачає не лише врахування місії, стратегії та цілей компанії, а й викликів зовнішнього середовища (у т.ч. і тих, що пов'язані із міжнародним середовищем) та бачення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

1.3. Чинники побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Системи адміністрування в управлінні підприємствами як окремий об'єкт дослідження у теорії і практиці почали вивчатися нещодавно та фактично зараз перебувають лише на стадії становлення відповідної наукової теорії як такої. Можливість компанії аналізувати, діагностувати, оцінювати й загалом управляти такими системами надає істотну перевагу у конкурентному середовищі. Роль і значення систем адміністрування істотно підвищилась на організаційному рівні на підприємствах. Це зумовлює необхідність усестороннього і поглибленого їхнього дослідження, перш за все з позиції чинників, які найбільш істотно впливають на процеси їхньої побудови та використання.

Якість систем адміністрування опосередковано впливає на зацікавленість підприємством з боку суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема, з боку інвесторів, покупців, бізнес-партнерів тощо. Відтак, такі системи повинні відповідати сучасним стандартам управління і враховувати найновіші здобутки теорії та практики. Щоб досягти цієї мети, компаніям слід об'єднувати зусилля керівників різних рівнів управління, власників, працівників керованої підсистеми, а також, нерідко, і представників консалтингових компаній.

З урахуванням вищенаведеного слід зауважити, що процеси побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів перебувають під впливом різноманітних чинників, відтак, ігнорування будь-якого ключового з них з високим рівнем ймовірності може призвести до ухвалення помилкових управлінських рішень.

Вивчення теорії і практики за проблемою дає змогу зробити висновок про те, що чинники впливу на різні економічні явища і процеси часто за своєю сутністю є різновекторними чи, навпаки, взаємопов'язаними. Окрім того, нерідко вплив одних таких чинників (які впливають негативно) нівелює вплив інших, навіть якщо він є позитивним. Це обумовлює доцільність усестороннього діагностування усіх ключових чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. При цьому слід враховувати і те, що в основу класифікації більшості чинників може бути покладено низку класифікаційних ознак, що також не варто ігнорувати.

Слід зауважити, що інформаційною базою виокремлення чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні бути класифікації чинників, що пов'язані із різними системами. Так, у роботі О.Г. Мельник (2010, с.37-38) автором розглядаються чинники вибору методів діагностики у системах діагностики діяльності машинобудівних підприємств, а саме: цілі та завдання діагностики, її об'єкт, інформаційне забезпечення, кваліфікація працівників, технічне та програмне забезпечення, стабільність середовища функціонування, призначення діагностики, рівень її деталізації, ресурсне забезпечення, досвід та традиції здійснення діагностики, а також її горизонт та спрямування. Основні чинники впливу на адаптивність систем управління персоналом висвітлені у роботі А.А. Купріна (2010, с.111-113). Їх автор пропонує класифікувати за способом впливу (прямого та опосередкованого впливу), рівнем терміновості адаптації (ті, що потребують

термінової адаптації, і ті, що обумовлюють відтерміновану адаптацію), можливістю впливу з боку підприємства (контрольовані і неконтрольовані) та необхідністю адаптації (обов'язкові та ті, які можна певним чином проігнорувати).

А.С. Бритько (2013, с.97-110) у своїй праці досліджує проблему факторів оцінювання ефективності проектів інноваційного розвитку економічних систем, до переліку яких автор відносить забезпеченість власними фінансовими ресурсами, рівень фінансової підтримки з боку держави, вартість нововведень, що визначає підвищені ризики для інвесторів, інноваційний потенціал організації, а також рівень кваліфікації персоналу та наявність інформації про нові технології. Внутрішні чинники у формуванні системи управління фінансовими результатами сільськогосподарських підприємств розглянуто у роботі О.В. Чернецької (2014, с.146-151), серед яких виокремлено ресурсне забезпечення виробництва, кваліфікацію персоналу, систему управління витратами, інформаційне забезпечення, а також систему управління фінансовим результатом. Фактори, що впливають на формування викликів національним інтересам, наведено й охарактеризовано у роботі О.Ф. Гіда (2013, с.228-236).

У роботі Т.В. Савченко (2015, с.142-148) здійснено оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства, які узагальнено автор класифікує на чинники мікро- та макросередовища. К.В. Сатушевська (2013, с.265-272) вивчає у своїй роботі чинники формування системи стратегічного управлінського обліку. Інших прикладів виокремлення чинників впливу на різні економічні явища і процеси у вітчизняній та іноземній літературі є чимало. У будь-якому випадку важливо наголосити на важливості ідентифікування кожного з ключових таких чинників та їхнього моніторингу в організації.

Виконані дослідження дають змогу зробити висновок про те, що необхідність ретельного дослідження чинників побудови і використання

систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів в умовах сьогодення визначається низкою обставин:

- збільшенням чисельності внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на різні системи економічного характеру та економічні процеси, а також посиленням впливу т. зв. несистематичних чинників (чинників випадкового характеру), які у сукупності ускладнюють середовище функціонування суб'єкта господарювання;
- збільшенням кількості різних груп стейкхолдерів, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на діяльність підприємства; це зумовлює необхідність адаптування систем адміністрування під цих стейкхолдерів;
- інтернаціоналізацією підприємницької діяльності компаній різних сфер економіки, що, з одного боку, забезпечує їм можливість вибору різновекторних напрямів розвитку і диверсифікування операційних процесів, а з іншого – ставить нові вимоги до системи менеджменту та, зокрема, процесів ухвалення управлінських рішень.

Розглядаючи проблему виокремлення чинників формування і використання систем адміністрування, доцільно наголосити на тому, що такі системи за своєю сутністю мають відкритий характер, для них властива складна ієрархічна структура, а також вони мають на меті реалізувати інтереси різних зацікавлених груп. Відтак, очевидно, що перелік аналізованих чинників повинен включати як чинники внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що є чи не найпоширенішим підходом у вітчизняній та іноземній науковій літературі.

Для виокремлення пріоритетних чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів було проведене експертне опитування низки

керівників вітчизняних суб'єктів господарювання, основні параметри якого описані у п. 3.2 роботи. Так, експертам було запропоновано оцінити з допомогою рангів 25 чинників, що були відібрані експертним шляхом на першому етапі і були такими, які визначають побудову і використання різних систем, зокрема, менеджменту, ризик-менеджменту, комунікацій, бюджетування, стрес-менеджменту, діловодства, інформаційних систем, соціально-економічних систем тощо. Завдання кожного експерта полягало у ранжуванні таких чинників від 1 до 25 (де 1 – найвищий ранг, якому, на думку респондента, найбільше відповідає рівень значущості з переліку усіх чинників). Надалі узгодженість думок експертів оцінювалась шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації. Фрагмент результатів зазначеного опитування представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Фрагмент результатів опитування експертів щодо пріоритетності чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів

Респонденти	Чинники* / ранги																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	2	14	1	15	3	7	16	18	5	6	17	4	8	20	10	19	11	21	22	9	23	24	12	13	25
2	1	15	3	16	2	4	18	19	6	7	20	5	8	17	9	22	10	23	21	12	25	14	11	13	24
3	3	23	2	22	1	4	24	21	7	10	20	8	9	19	6	16	11	17	25	13	18	15	5	12	14
4	3	16	4	15	5	2	17	20	1	6	21	9	10	14	8	18	7	22	19	11	23	25	13	12	24
5	5	18	4	16	6	3	19	17	2	7	20	1	8	21	13	22	12	23	24	11	25	14	10	9	15
6	4	15	5	16	2	1	17	19	13	3	18	12	11	20	10	21	8	22	25	9	14	24	6	7	23
7	2	21	3	20	4	5	19	18	6	1	17	7	9	22	8	16	10	15	14	13	24	23	11	12	25
8	2	23	3	22	1	4	24	21	10	7	20	8	9	19	6	16	11	17	25	13	18	15	5	14	12
9	4	15	5	16	3	6	17	18	1	2	19	8	7	20	9	21	10	22	23	11	24	25	12	13	14
10	2	15	3	19	1	4	18	16	6	7	20	5	8	17	9	22	10	23	21	12	25	14	11	13	24
11	5	18	3	16	6	4	19	17	2	7	21	1	8	20	13	23	12	22	24	11	25	14	10	9	15
12	5	14	1	15	3	7	16	18	2	6	17	4	8	19	10	20	11	21	22	9	23	25	12	13	24
13	2	21	7	22	8	9	24	23	6	5	25	1	4	14	10	15	3	17	16	13	18	19	12	11	20
14	3	15	5	17	2	1	16	19	13	4	18	12	11	20	10	21	6	22	24	9	14	25	8	7	23
15	5	18	1	15	3	7	16	14	2	6	17	4	8	20	11	19	10	21	22	9	23	24	12	13	25
16	9	18	3	16	6	7	20	17	2	4	21	1	8	19	13	23	12	22	24	11	25	14	15	5	10
17	1	15	4	17	2	3	16	23	13	5	22	12	11	20	10	21	6	18	24	9	14	25	8	7	19
18	8	22	9	21	1	2	20	23	10	3	24	11	4	25	5	18	12	19	17	13	15	14	6	7	16
19	4	23	2	22	1	3	25	21	7	10	20	8	9	19	6	16	11	17	24	13	14	15	5	12	18

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
20	1	14	3	15	2	4	17	16	5	6	18	7	8	20	9	19	10	21	22	11	23	24	12	13	25
21	2	14	4	16	3	5	15	18	1	6	17	9	11	22	7	23	10	19	25	13	24	20	12	8	21
22	4	15	3	19	1	2	18	16	6	7	20	5	8	17	9	22	10	24	21	12	25	14	11	13	23
23	3	11	4	15	5	2	21	20	1	6	24	9	10	14	8	18	7	22	19	16	23	25	13	12	17
24	5	18	1	15	3	7	16	14	2	6	17	4	8	19	10	20	11	21	22	9	23	25	12	13	24
25	3	19	9	21	1	2	20	23	10	8	24	11	4	25	5	18	12	22	17	14	15	13	6	7	16
26	7	18	3	16	6	9	20	17	2	4	21	1	8	19	13	23	12	22	24	11	25	14	15	5	10
27	9	18	1	15	3	7	16	14	12	6	17	4	8	20	11	19	5	21	22	10	23	24	2	13	25
28	9	25	3	15	2	4	14	16	5	6	18	7	8	20	1	19	10	21	22	11	23	24	12	13	17
29	4	15	9	17	2	1	16	19	13	3	18	12	7	20	10	21	6	22	24	5	14	25	8	11	23
...
90	5	14	4	16	3	2	15	23	1	6	17	9	11	22	7	18	10	21	25	13	24	20	12	8	19
Сума рангів		420																							
Відхилення суми рангів від середнього значення		-716,8																							
Квадрат відхилення суми рангів від середнього значення		513802,24																							

*Умовні позначення чинників: 1 – компетентність персоналу; 2 – ідентифікування місії та цілей; 3 – обсяги документально-інформаційного забезпечення управління; 4 – наявність системи бюджетування; 5 – технологічне забезпечення; 6 – централізованість управління; 7 – стабільність фінансового стану; 8 – ринкова конкуренція; 9 – рівень корпоративного управління; 10 – євроінтеграційні процеси; 11 – вподобання споживачів і вимоги ринку; 12 – цілі та завдання адміністрування; 13 – розвиток інформаційної інфраструктури; 14 – розвиток техніки та технології; 15 – розвиток системи менеджменту; 16 – державна політика; 17 – ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності; 18 – методи менеджменту; 19 – наявність системи ризик-менеджменту; 20 – особливості підприємства; 21 – міжнародні події; 22 – розвиток нормативно-правової бази; 23 – рівень електронності документів та документообігу; 24 – стабільність середовища функціонування; 25 – соціальна відповідальність.

Примітка: розраховано автором

Коефіцієнт конкордації W за результатами опитування експертів обчислювався за формулою (Лук'яненко та Краснікова, 1998; Фещур, Барвінський та Кічор, 2003):

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)}, \quad (1.1)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – квадрат відхилення суми рангів від середнього значення;

m – кількість опитаних респондентів;

n – кількість чинників, що оцінювались.

Отримане значення коефіцієнта конкордації становило:

$$W = \frac{12 \times 9522131}{90^2 \times (25^3 - 25)} = 0,90.$$

Таким чином, оскільки значення розрахованого коефіцієнта конкордації прямує до 1, це свідчить про узгодженість думок експертів щодо пріоритетності чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Для забезпечення можливості формування об'єктивніших висновків за предметом дослідження розраховане значення коефіцієнта конкордації було перевірене на значущість за допомогою χ^2 критерія Пірсона:

$$\chi^2 = m \times (n - 1) \times W = 90 \times (25 - 1) \times 0,90 = 211,2. \quad (1.2)$$

Враховуючи існуючі обмеження (обраний рівень значущості $\alpha = 0,05$, 24 ступені вільності) табличне значення $\chi^2 - 36,4$, що дає змогу ще раз підтвердити обґрунтованість отриманих висновків на предмет чинників побудови і використання систем адміністрування.

Таким чином, до переліку пріоритетних *чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів з урахуванням вищенаведеного слід віднести такі:*

- компетентність персоналу;
- розвиток системи менеджменту;
- цілі та завдання адміністрування;
- технологічне забезпечення;

- особливості підприємства;
- обсяги документально-інформаційного забезпечення управління;
- ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності;
- рівень корпоративного управління;
- стабільність середовища функціонування;
- розвиток інформаційної інфраструктури;
- централізованість управління;
- євроінтеграційні процеси;
- рівень електронності документів і документообігу.

Охарактеризуємо їх ретельніше.

1. Компетентність персоналу. Якою б не була розвинута технологічна складова систем адміністрування, якими б не були сформованими політика, правила чи процедури у них, наскільки б ефективними не були підтримуючі структури і процеси у цих системах, все ж ключовий їхній елемент – це персонал та рівень його компетентності. В аналізованому контексті слід зауважити, що кожен працівник на підприємстві більшою чи меншою мірою належить до систем адміністрування, оскільки або з їхнім використанням здійснює цілеспрямований вплив на керовану підсистему, або надає керівній системі зворотну інформацію про якість функціонування систем адміністрування. Водночас, очевидно, що у компаніях є (чи можуть бути) як окремі працівники, так і підрозділи, діяльність яких безпосередньо пов'язана із зазначеними системами (наприклад, адміністратори, діловоди, референти, працівники канцелярії тощо). Особливе місце у системах адміністрування займають і керівники різних рівнів управління, оскільки вони, з одного боку, використовують можливості таких систем, а з іншого, визначають їхню структуру.

Враховуючи результати досліджень Ю.Б. Малиновської (2017, с.70), персонал, що безпосередньо залучений у системах адміністрування, можна класифікувати за низкою класифікаційних ознак, зокрема:

- 1) за юридичним підпорядкування (залежні чи незалежні);
- 2) за рівнями управління (працівники управлінського, інституційного та технічного рівнів управління);
- 3) за штатним розписом підприємства;
- 4) за рівнем індивідуалізації діяльності (ті, що виконують індивідуальні чи стандартні завдання);
- 5) за інноваційною спрямованістю (інноваційно спрямовані чи неспрямовані);
- 6) за формою зайнятості (постійні чи тимчасові);
- 7) за функціональною структурою (ті, що забезпечують розроблення і функціонування системи адміністрування, чи ті, що здійснюють її підтримку і вдосконалення);
- 8) за визначенням основного місця роботи працівників (штатні, сумісники чи ті, що виконують свої функціональні обов'язки від імені інших компаній);
- 9) за соціальними ознаками (вік, стать, досвід роботи, соціальне походження тощо).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що ефективність систем адміністрування в управлінні підприємствами багато в чому залежить від того, наскільки відповідний персонал зможе оцінити потреби кожної ланки організаційної структури управління в документації, діловодстві, інформаційному забезпеченні та формалізуванні управлінських процедур для забезпечення цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Не менш важливо для персоналу оцінювати рівень задоволення кінцевих користувачів якістю систем адміністрування і виконанням поставлених перед ними завдань. Слід й уміти оперативно вносити корективи у параметри таких систем у випадку їхньої недієвості.

Виконані дослідження дають змогу стверджувати, що в умовах сьогодення для персоналу, який безпосередньо задіяний у системах

адміністрування, важливими його якостями мають бути не лише професійні (тобто мова йде про кваліфікацію), а й особистісні, зокрема, досвід, інтуїція, часова компетентність, уміння усесторонньо оцінювати ситуацію і робити на основі цього відповідні висновки, здатність аналітично і системно мислити у різних обставинах тощо.

Один з ключових чинників успіху функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції персоналу та його компетентності – розуміння кожним працівником того, що компанії дійсно такі системи потрібні, і вони повинні бути справді ефективними (а не декларативними). У системах адміністрування вміння, знання та навички персоналу потрібні для вирішення широкого спектру різноманітних завдань, а саме:

- для виявлення слабких місць у системах адміністрування за кожним їхнім елементом;
- для розрахунку індикаторів ефективності функціонування систем адміністрування та пошуку рекомендацій щодо покращення значень цих показників;
- для бюджетування проектів удосконалення систем адміністрування та їхнього усестороннього економічного обґрунтування;
- для моніторингу процесів у системах адміністрування;
- для розподілу обов'язків, делегування та повноважень у системах адміністрування;
- для моніторингу чинників побудови та використання систем адміністрування;
- для розроблення і координування плану дій з покращення параметрів систем адміністрування тощо.

2. *Розвиток системи менеджменту.* Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів – це складова системи менеджменту компанії загалом. Відтак, очевидно, що рівень

розвитку останньої визначає рівень розвитку процесів адміністрування і тим самим якість впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Спільним в обох систем є і те, що вони разом перебувають під дією подібних чинників середовища функціонування організації.

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що на підприємствах нечасто трапляється так, щоб за умови неефективних (застарілих) систем менеджменту були ефективними системи адміністрування, і навпаки. Якщо, наприклад, у компанії добре налагоджені процеси бюджетування у системі управлінні, це позитивно позначиться на бюджетуванні процесів адміністрування (де це буде необхідно). Якщо на підприємстві застосовується розвинута система мотивування, – з високим рівнем ймовірності можна буде стверджувати про можливість дієвого застосування інструментів мотивування для працівників системи адміністрування. Такі ж самі висновки можна зробити і щодо регламентування посадових обов'язків персоналу.

Проблема полягає в тому, що більшість керівників вітчизняних компаній під час управління процесами виробничо-господарської діяльності застосовують більшою мірою свій власний досвід та інтуїцію, ігноруючи наукові підходи й успішні управлінські технології. Це призводить до того, що формується неструктурованість управлінських процесів, що й призводить до неструктурованості систем адміністрування.

3. Цілі та завдання адміністрування. Процеси побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів будуть такими, якими їх бачать власники і керівники, і що зафіксовано у відповідних цілях і завданнях. Недостатня увага до процесів цілеутворення може зумовити виникнення проблем із системами адміністрування, наприклад, не буде відомий конкретний очікуваний результат їх застосування чи фактичні витрати, пов'язані із цим, у декілька раз перевищуватимуть планові. Своєю чергою, акцентування уваги на цьому

чиннику дає змогу усім зацікавленим особам зрозуміти, що ми хочемо досягти, будуючи системи адміністрування, і які конкретні завдання у цьому напрямку слід виконати.

4. *Технологічне забезпечення.* Як зазначалось вище, системи адміністрування безпосередньо пов'язані не лише з персоналом і з рівнем його кваліфікації, а й з технологічною складовою (ІТ-технології, оргтехніка, мережі, канали зв'язку, доступ до мережі Інтернет, програмне забезпечення тощо), яка сприяє цілеспрямованому впливу керівної підсистеми на керовану. Так, різні інформаційні технології дають змогу формалізувати процеси і знання, накопичувати потрібну інформацію, підвищити оперативність передавання інформації каналами прямого і зворотного зв'язку тощо. Як свідчить вивчення теорії та практики, чим більш складними будуть на підприємстві системи адміністрування, тим більшими повинні бути вимоги до рівня відповідного технологічного забезпечення.

Належне технологічне забезпечення дає змогу керівникам у системах адміністрування отримувати актуальну та своєчасну інформацію для забезпечення впливу на керовану підсистему і своєчасно передавати її до наступних ланок організаційної структури управління, оминаючи непотрібні ланки. Окрім того, зменшується ризик суб'єктивності в системах адміністрування за цих умов. Слід вказати і на те, що ефективна технологічна складова позитивно впливає на можливості контролювання виконання окремих робіт, а також посадових осіб та підрозділів, дотичних до процесів адміністрування.

5. *Особливості підприємства.* Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів залежать від величини суб'єкта господарювання, його галузевої приналежності, від номенклатури та асортименту його продукції, від його зовнішньоекономічної спрямованості, від етапу його життєвого циклу тощо. Впливає на параметри систем адміністрування й рівень складності організаційної структури

управління та управлінських процесів на підприємстві, а також наявність територіально відокремлених його підрозділів. Підвищення рівня масштабності діяльності компанії, як свідчить вивчення теорії і практики, сприяє підвищенню рівня зацікавленості керівників і власників впровадженню ефективних систем адміністрування.

Як свідчить вивчення теорії і практики, часто впровадження систем адміністрування у компаніях зумовлює необхідність часткової реорганізації управлінських процесів за результатами комплексного їхнього діагностування. Тим самим можна усунути проблемні місця, виявити й знизити необґрунтовані додаткові витрати, спростити інформаційно-документальні потоки тощо. Доцільно вказати і на те, що на малих підприємствах немає необхідності впроваджувати складні системи адміністрування, оскільки обсяги документації, інформаційного забезпечення та діловодства не є значними.

Розглядаючи чинник особливостей підприємства, доцільно звернути увагу на те, що чим більшою за своїми розмірами є компанія, тим складнішими в неї є управлінські процеси і, відповідно, системи адміністрування. При цьому не слід забувати і про збільшення чисельності персоналу суб'єкта господарювання. В аналізованому контексті слушно зауважують Т.П. Колесникова та Ю.В. Мартишова (2007, с.23), що у великих організаціях наявні, як правило, «територіально-відокремлені підрозділи, існує чимало місць реєстрації документів, ведеться інтенсивний обмін документами між різними підрозділами, потрібні ефективні засоби планування і координування робіт».

б. Обсяги документально-інформаційного забезпечення управління.
Управлінська діяльність неминуче пов'язана із документацією та інформацією; вони необхідні для об'єктивного оцінювання усіх процесів в межах компанії, бізнес-планування та прогнозування її діяльності в умовах ринку. Чим більшими будуть обсяги документально-інформаційного забезпечення управління, тим більшими будуть вимоги до систем

адміністрування і тим складнішими вони будуть з позиції взаємозв'язків між елементами. Враховуючи результати досліджень Л.Р. Фіонової (2012, с. 52-53), доцільно зауважити, що значні обсяги документально-інформаційного забезпечення управління впливають на низку параметрів систем адміністрування, а саме:

- на кількість видів документів, що використовуються в організації на кожному рівні управління;
- на кількість уніфікованих систем документації, що застосовуються;
- на час, що затрачається на створення та переміщення кожного виду документу (підготовка його проекту, погодження, візування, затвердження, реєстрація тощо);
- на кількість підрозділів, що мають пряме чи опосередковане відношення до роботи з тим чи іншими документом на підприємстві;
- на кількість документів, що формуються кожною посадовою особою на підприємстві за визначений період часу, і/чи підписуються нею;
- на кількість документів, що погоджуються з посадовими особами підприємства;
- на кількість зовнішніх стейкхолдерів, до яких скеровуються сформовані документи;
- на кількість необхідних систем реєстрації документів та реєстраційних форм тощо.

7. *Ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності.* Як відомо, одне із важливих завдань, яке постає перед керівниками підприємств, – забезпечити усі напрямки діяльності необхідною кількістю ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних тощо). Проблеми з ресурсним забезпеченням виробничо-господарської діяльності неминуче

призводять до проблем за окремими напрямками діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, з постачанням, збутом, плануванням, бюджетуванням, мотивуванням персоналу, установленням ключових показників ефективності, впровадженням чи підтримуванням на належному рівні навчальних програм для персоналу тощо). Це ж саме стосується і систем адміністрування: достатня кількість ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності є позитивним індикатором очікувань впровадження дієвих систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

8. *Корпоративне управління.* Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів трактуються ефективними й дійсно є такими за умови якісного корпоративного управління, яке узагальнено передбачає наявність чіткої підзвітності у межах керівної та керованої підсистем, високих етичних стандартів, структурування рівнів управління та визначення конкретного місця кожної посадової особи в організаційній структурі управління, ідентифікування функцій, повноважень та відповідальності працівників, налагодження процесів взаємодії між працівниками та підрозділами тощо. Усе це у кінцевому підсумку сприяє формуванню чітких і прозорих інформаційних потоків суб'єкта господарювання.

Розглядаючи рівень корпоративного управління як чинник побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами, окрему увагу слід звернути на роль і значення вищого керівництва у всіх цих процесах. Кардинальна зміна систем адміністрування вносить радикальні зміни у діяльність компанії, що доволі часто призводить до опору змінам. За умови пасивності вищого керівництва до таких змін, проект впровадження чи вдосконалення зазначених систем адміністрування може зазнати невдачі попри свою перспективність.

9. *Стабільність середовища функціонування.* Параметри систем адміністрування в управлінні підприємствам будуть багато в чому такими,

який вплив на них здійснює середовище функціонування. Якщо, наприклад, воно характеризуватиметься хаотичністю, складністю, непрогнозованістю, динамічністю тощо, це повинно враховуватись під час формування систем адміністрування та під час визначення їхньої структури (очевидно, така структура буде більш складною, ніж умовах стабільного середовища функціонування).

10. Розвиток інформаційної інфраструктури. Рівень ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами визначається багато в чому рівнем розвитку інформаційної інфраструктури, яка, зокрема, включає програмно-апаратне забезпечення (маршрутизатори, комутатори, апаратні пристрої), системи управління базами даних, операційні системи, програмні продукти, мережеві канали, інформаційні сервіси тощо. Широка пропозиція цього на ринку розширює можливості керівників і власників у виборі того чи іншого обладнання для розв'язання поставлених перед системами адміністрування завдань. Зокрема, відповідне порівняння альтернативних варіантів може здійснюватися за критеріями цінової доступності, конфіденційності даних, простоти в адаптуванні до вимог суб'єкта господарювання тощо.

11. Централізованість управління. Як відомо з теорії і практики, організації можуть мати централізовані чи децентралізовані системи управління. Кожна з них здійснює власний вплив на системи адміністрування в управлінні підприємствами і визначає параметри таких систем. Наприклад, високий рівень децентралізації може призвести до виникнення проблеми розпорошеності документації чи інформації, а також складності їхнього оперативного пошуку для ухвалення управлінських рішень. В аналізованому контексті варто зробити висновок про те, що у найближчій перспективі системи адміністрування все ж будуть пов'язані із децентралізацією управління, оскільки на підприємствах в разі зростає кількістю управлінських рішень, що ухвалюються, а самі компанії розширюють сферу своєї діяльності у простором та часовому вимірах.

12. Євроінтеграційні процеси. Параметри систем адміністрування визначаються і євроінтеграційними процесами вітчизняних компаній, а також рівнем їхньої участі в процесах інтернаціоналізації. Чим активніше компанія працює на міжнародному ринку, тим ширшими є її контакти із зовнішнім середовищем і тим складнішими у цьому контексті будуть системи адміністрування. В аналізованому контексті слід враховувати і те, що активна участь компанії у зовнішньоекономічних процесах призводить до накопичення додаткового досвіду ведення підприємницької діяльності та впровадження новітніх здобутків у сфері адміністрування, що також є позитивним аспектом.

13. Електронність документів та документообігу. Системи адміністрування в управлінні підприємствами можуть бути різними та в них може переважати як електронна, так і паперова документація. Водночас, виконані дослідження дають змогу зробити висновок про те, що чим вищим буде рівень електронності документів та документообігу в організації, тим ефективнішими будуть системи адміністрування. Це пов'язано, зокрема, з тим, що високий рівень електронності сприяє дисциплінованості персоналу під час роботи з інформацією і документацією, сприяє захисту корпоративної інформації, спрощує рух документів, підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень тощо. Зазначена проблема є важливою для вітчизняного бізнесу, для якого рівень такої електронності на сьогодні не є надто високим. В аналізованому контексті слушною можна вважати думку А.В. Єрмолаєвої (2010, с. 47), згідно якої «вітчизняні технології документування на паперовому носії формувались, розвивались та апробувались протягом тривалого історичного періоду..., а сам паперовий носій був унікальним і таким, що забезпечує як юридичну силу інформації, що містилась у нім, так і її тривалу збереженість».

Розглядаючи чинник електронності документів та документообігу, важливо вказати і на проблему правового регламентування цих процесів. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати

виконаних власних досліджень, чимало керівників, формуючи системи адміністрування на своїх підприємствах, керуються критерієм стану правового регламентування тих чи інших параметрів цих систем. Відтак, нерідко недосконалість нормативно-правової бази у цій сфері зумовлює необхідність відмовитись від тих чи інших напрямків удосконалення систем адміністрування в управлінні суб'єктами господарювання з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Аналізування виокремлених чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів дає змогу зробити висновок про доцільність їхньої класифікації за середовищем впливу, виокремлюючи при цьому чинники прямого й опосередкованого впливу (рис. 1.7).

Аналізуючи охарактеризовані вище чинники побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно зробити висновок про їхній взаємозв'язок і взаємозалежність. Окрім того, значимість кожного з них виявлятиметься у конкретному просторово-часовому вимірі. Очевидно, що з практичних міркувань складно діагностувати рівень впливу окремо взятого такого чинника на процеси адміністрування в організаціях, що зумовлено перш за все властивостями системної залежності.

Таким чином, актуальна проблема сьогодення, спричинена відносно новим трактуванням поняття понять «адміністрування» та «система адміністрування», – виокремлення чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів – є розв'язаною і відповідна прогалина у науковій літературі усунута.



Рис. 1.7. Чинники побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: виокремлено автором

Результати свідчать, що більшість виокремлених чинників є такими, які безпосередньо підконтрольні суб'єкту господарювання, відтак, він може на них впливати шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень.

Висновки за розділом 1

1. Розглянуто багатоаспектність трактування «адміністрування», зокрема, з позиції податкової науки, публічного адміністрування, кадрового адміністрування, адміністрування митних ризиків, менеджменту тощо. Виявлено випадки вживання цього поняття як синоніму низки інших понять, у т.ч. «управління», «регулювання», «контроль» та ін. Результати огляду та узагальнення літературних джерел засвідчили неоднозначність й різноспрямованість у розумінні сутності поняття адміністрування, а також дали змогу виокремити низку основних підходів до трактування його змісту: як процесу, як окремого виду управлінської діяльності, як уміння і навик, як функції менеджменту, як управлінської діяльності, як стилю управління, як виду менеджменту тощо. Використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень адміністративного менеджменту, вивчення практичного досвіду, а також результати виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння змісту поняття «адміністрування» дали змогу обґрунтувати доцільність його трактування як виду управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Таким чином, адміністрування запропоновано розглядати як окремий вид управлінської діяльності, що проникає усі рівні управління в організації.

2. За результатами виконаних досліджень системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів запропоновано трактувати як комплекс упорядкованих взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи певну цілісність та єдність, забезпечують цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Таким чином, поняття систем адміністрування розглянуто з позиції онтологічного підходу –

як сукупності взаємопов'язаних елементів – що є найпоширенішим саме в різних економічних дослідженнях.

3. Розгляд адміністрування в управлінні підприємствами з позиції системного підходу дав змогу виокремити й охарактеризувати ключові елементи таких систем, а саме: документацію, діловодство, інформаційне забезпечення та формалізування управлінських процедур. Наведено й охарактеризовано основні ознаки класифікації документації у системах адміністрування підприємств, зокрема, за тиражованістю, за змістом, за формою, за місцем у менеджменті, за призначенням, за формою подання, за складністю, за способом формування, за рівнем захисту, за порядком формування, за стадіями побудови, за спрямуванням, за джерелом формування, за відповідністю нормам права, за рівнем формування, за часовим інтервалом змістового наповнення та за обов'язковістю формування.

4. На підставі поглибленого вивчення вітчизняної нормативно-правової бази виокремлено можливі дії з документами у системах адміністрування в управлінні підприємствами, а саме: створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення. За результатами виконаних досліджень виокремлено й ключові напрямки забезпечення ефективності такої документації у системах адміністрування (перевірка документації на адекватність до її випуску, аналізування й актуалізація за мірою необхідності та перезатвердження документації, забезпечення ідентифікування змін та статусу перегляду документації, забезпечення наявності відповідних версій документів в місцях їхнього застосування, забезпечення належного збереження документації, забезпечення ідентифікування документів зовнішнього походження та управління їхнім розсиланням, попередження неумисного використання застарілих документів).

5. Наголошено на важливості впровадження електронного документообігу в системах адміністрування в управлінні підприємствами. Зокрема, виокремлено ключові переваги використання систем електронного

документообігу (зниження рівня ризику втрати документації; скорочення чи повна відмова від паперової документації (що часто зменшує і її обсяги); підвищення оперативності пошуку потрібного документа у єдиній базі даних; підвищення рівня контролю за ходом виконання документів (у т.ч. завдяки можливості ставити резолюції керівників); кращий захист інформації і забезпечення її конфіденційності; можливість оперативного генерування аналітичних звітів; конкретизування маршрутизації за рухом документів в межах підприємства; структуризування усієї документації згідно затвердженої номенклатури; зниження рівня витрат, пов'язаних із збереженням та тиражуванням документації; формування єдиного інформаційного середовища суб'єкта господарювання тощо).

6. Розглянуто проблему формалізування управлінських процедур в системах адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Так, виокремлено переваги такого формалізування та його ключові завдання (зменшити рівень неузгодженості та конфліктності в системах адміністрування; розмежувати зони відповідальності в системах адміністрування на підприємствах; установити однакові для усіх працівників правила поведінки за конкретних обставин; підвищити рівень інформаційного забезпечення управлінських процедур; раціональніше використовувати наявні ресурси в організації).

7. Розглянуто інформацію як елемент систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, зокрема, наведено її класифікацію та діагностовано рівень теоретичного обґрунтування змісту цього поняття. За результатами досліджень побудовано модель системи адміністрування, що охоплює персонал, діловодство, документацію, інформаційне забезпечення, формалізування управлінських процедур, технологічну складову, враховує стратегічний і тактичний рівень, а також вплив керованої підсистеми організації на керовану за усіма етапами технології менеджменту.

8. Розглянуто чинники побудови та застосування систем адміністрування в управлінні підприємствами. Так, запропоновано виокремлювати чинники прямого (компетентність персоналу, розвиток системи менеджменту, цілі та завдання адміністрування, технологічне забезпечення, особливості підприємства й обсяги документально-інформаційного забезпечення управління) та опосередкованого (ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності, рівень корпоративного управління, стабільність середовища функціонування, розвиток інформаційної інфраструктури, централізованість управління, євроінтеграційні процеси та рівень електронності документів і документообігу) впливу. Встановлено, що більшість виокремлених чинників є такими, які безпосередньо підконтрольні суб'єкту господарювання, відтак, він може на них впливати шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень.

9. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 1, опубліковано у працях (Овчарук, В.В., 2018а; Овчарук, В.В., 2018b; Овчарук, В.В., 2018d; Овчарук, В.В., 2018g; Овчарук, В.В., 2018h; Овчарук, В.В., 2018i; Овчарук В.В., 2018j; Овчарук, В.В., 2018m; Овчарук, В.В., 2018u; Овчарук, В.В. та Жежуха, В.Й., 2013; Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018; Ovcharuk, V., 2018a).

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами

Дослідження систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів в масштабах компанії є складним завданням, розв'язання якого ускладнюється відсутністю комплексних концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад у зазначеній сфері. Одна з таких наукових прогалин стосується класифікації зазначених систем за низкою істотних та незалежних ознак. Як, зокрема, зазначає Д. Лук'янов (2012, с.56), класифікація є «системою розподілу предметів, явищ або понять на класи, групи тощо за спільними ознаками, властивостями». Нерозв'язання цієї наукової проблеми істотно обмежує наукове вивчення систем адміністрування в управлінні організаціями, ускладнює можливості ідентифікування місця цих систем серед інших відомих у теорії і практиці систем, а також не дає змоги керівникам і власникам з практичної точки зору сформулювати уявлення про різноманітність таких систем й обґрунтовано обирати їхні види під час розвитку управлінських процесів.

Загалом слід зауважити, що проблематика систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів охоплює спектр невирішених проблем теоретико-прикладного спрямування у зазначеній сфері, а саме:

- уточнення місця систем адміністрування в організаційній структурі управління;

- розроблення комплексу показників оцінювання ефективності формування і використання систем адміністрування;
- класифікація систем адміністрування в управлінні підприємствами за низкою істотних і незалежних ознак;
- виявлення основних сфер діяльності систем адміністрування на підприємстві;
- обґрунтування структури систем адміністрування;
- ідентифікування ключових етапів формування і функціонування систем адміністрування;
- обґрунтування особливостей побудови і використання систем адміністрування залежно від рівня розвитку системи менеджменту на підприємстві загалом.

Результати виконаних досліджень свідчать, що пріоритетною із вищенаведених проблем є саме проблема типології систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. В аналізованому контексті слід зауважити, що розвиток та удосконалення цих систем передбачає формування такого їхнього складу і структури, які забезпечать найбільш ефективне виконання цілей та завдань суб'єкта господарювання. Як відомо із законів логіки, класифікація будь-яких елементів повинна передбачати їхній поділ на певні класи, коли чітко ідентифіковане місце кожного такого елемента серед інших.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування суб'єктів господарювання дає змогу зробити висновок про те, що проблема типології систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів є не до кінця розв'язаною. Відтак, унеможлиблюється усестороннє їхнє розуміння та істотно знижується практичний рівень вибору найбільш доцільних з-поміж них залежно від певних обставин. Багато в чому існування цієї проблеми зумовлено неоднозначністю трактування поняття «адміністрування», про що зазначалось вище.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що у літературі здійснюється класифікації систем за різними класифікаційними ознаками. Такі напрацювання певним чином можуть бути корисними для розвитку типології систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Так, у роботі Н.Ю. Мельничук (2010, с.109) систему управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування автор класифікує за походженням (природна чи штучна), за мірою взаємодії із зовнішнім середовищем (замкнена чи відкрита), за розміщенням у просторі та часі (статична чи динамічна), за ступенем планування (детермінована чи стохастична) та за обсягом (проста чи складна). Не вдаючись до діагностування дискусійності цієї класифікації, доцільно зауважити, що низка її ознак не характерні для систем адміністрування на підприємствах. Наприклад, очевидно, що такі системи за своєю природою не належать до природних чи до замкнених. Окрім того, потребують уточнення певні ознаки типології з урахуванням особливостей систем адміністрування (наприклад, розміщення в часі та просторі, ступінь планування тощо).

У роботі Д. Лук'янова (2012, с.59) правові системи держав класифікуються на чисті та змішаного типу («гібридні»); розвинуті та нерозвинуті; материнські та дочірні. Недолік цієї класифікації – відсутність класифікаційних ознак. І.А. Штих у своїй праці (2015, с.106-108) розглядає класифікацію систем ідентифікації об'єктів. Теоретичні підходи до класифікації логістичних систем розкриті у роботі Н.В. Хвищуна (2009). В.Д. Рузанова (2012, с.165-166) розглядає класифікацію систем в цивільно-правовій законодавчій системі, виокремлюючи найбільш поширені їхні види: матеріальні та ідеальні; природні і штучні; прості та складні; цілісні та сумативні. У роботі Т.Б. Кочієвої (2000, с.74-77) виконано класифікацію базових систем стимулювання в активних системах. Основні підходи до класифікації платіжних систем здійснено у роботі С.В. Криворучко (2008, с.254-257). О.В. Лавриченко у своїй праці (2014, с.35-41) розв'язує проблему

управління інноваційними системами промислових підприємств і розроблення моделі їхніх класифікацій.

Ці та інші підходи до класифікації різноманітних систем у вітчизняній та іноземній теорії і практиці є інформаційною базою розвитку класифікації систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Вивчення теорії і практики, виконані дослідження, а також узагальнення вітчизняних та іноземних літературних джерел дає змогу класифікувати такі системи за низкою істотних і незалежних ознак, що охарактеризовані нижче.

За особливостями формування системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів пропонується класифікувати на детерміновані та стохастичні. Детермінованою таку систему слід називати тоді, коли вона є чітко виокремленою та спланованою. Натомість, стохастичні системи адміністрування – це ті, які виникли та розвиваються більшою мірою випадковим чином.

За просторово-часовою ознакою системи адміністрування пропонується класифікувати на умовно-статичні та умовно-динамічні. До перших з-поміж них слід відносити ті системи, елементи і внутрішні зв'язки яких є більшою мірою статичними у часі та просторі. Умовно-динамічні системи, натомість, характеризуються динамічними змінами. Очевидно, що умовно-статичні та умовно-динамічні системи адміністрування слід розглядати у розрізі кожного окремого взятого підприємства, його структурної частини чи процесів. Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що в окремих організаціях можуть бути як умовно-статичні, так і умовно-динамічні системи (наприклад, в постачанні – одні, у виробництві чи в HR-управлінні – інші).

Виокремлення *за змістом* матеріальних та ідеальних систем адміністрування необхідне перш за все з теоретичної точки зору. Як відомо з огляду й узагальнення літературних джерел (Афанасьєв, 1980; Рузанова, 2012; Урманцев, 1978), матеріальними є такі системи, які існують в об'єктивній

реальності. Ідеальні системи – це такі, що існують у теорії (описані у науково-практичній літературі чи створені у баченні окремих осіб). Таким чином, кожна система адміністрування, що реально існує на підприємстві, є матеріальною за змістом (реальною). За певних умов вона може бути також й ідеальною (абстрактною).

Аналізуючи виокремлені види систем адміністрування в управлінні підприємствами за змістом, слід зауважити, що з практичної точки зору будь-які матеріальні такі системи можуть досліджуватися з позиції ідеальних систем, що дає змогу виявити їхні сильні і слабкі боки. З іншого боку, доречно зауважити, що й ідеальні системи адміністрування з різним рівнем повноти та точності все ж відображають матеріальні такі системи.

За рівнем централізованості системи адміністрування в управлінні підприємствами пропонується класифікувати на централізовані та децентралізовані. Централізованими вони будуть тоді, коли їхній стан і параметри визначаються більшою мірою деяким ключовим елементом таких систем – власниками, керівниками різних рівнів управління, спеціалізованим підрозділом тощо. Своєю чергою, у децентралізованих системах адміністрування такий ключовий елемент відсутній, відтак рішення щодо формування, використання і вдосконалення цих систем можуть ухвалюватися на різних рівнях організаційної структури управління (а не лише «на горі», що характерно для централізованих систем). Таким чином, децентралізовані системи адміністрування передбачають вирішення чималої кількості проблем щодо цих систем на управлінському та технічному рівнях управління на підприємствах.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу виокремити переваги та недоліки централізованих і децентралізованих систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Зокрема, перевагами децентралізованої такої системи є (Гройсман, 2015; Літвінова, 2005; Маркіна та Мацедонська, 2011; Радзієвський, 2015):

- можливість вирішення проблем в системах адміністрування безпосередньо за місцем їхнього виникнення;
- безпосереднє врахування потреб завершальної ланки в системах адміністрування;
- стимулювання ініціативи в системах адміністрування безпосередньо на місцях;
- розвиток професійних компетентностей керівників усіх рівнів управління (насамперед, нижчих) щодо адміністрування в організаціях.

До переваг централізованої системи адміністрування в управлінні підприємствами слід віднести (Гройсман, 2015; Літвінова, 2005; Маркіна та Мацедонська, 2011; Радзієвський, 2015):

- забезпечення чіткої ієрархії і розуміння того, яким чином формуються і розвиваються усі елементи системи адміністрування;
- підвищення рівня ефективності контролювання в системах адміністрування на підприємствах та координування відповідних функцій;
- мінімізування ймовірності ухвалення неефективних управлінських рішень щодо забезпечення цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур;
- оптимізування величини організаційної структури управління суб'єкта господарювання у частині виконання функцій адміністрування тощо.

Враховуючи положення (Шемшученко та Бабкін, ред., 1997, с.102), варто зауважити, що децентралізація систем адміністрування в управлінні

підприємствами «зменшує перевантаження центру, а також покращує і прискорює рішення...».

За рівнем складності системи адміністрування доцільно поділяти на прості та складні. Як слушно зауважує в аналізованому контексті В.Д. Рузанова (2012, с.166), в літературі «проблема рівня складності систем як критерій їх поділу на прості та складні розглядається з широких позицій та під різним кутом зору». У нашому випадку, класифікуючи ту чи іншу систему адміністрування на підприємстві за ознакою рівня складності, слід враховувати позицію В.С. Тюхтіної (1988, с.8), яка вказує на те, що «об'єктивна характеристика складності системи перш за все залежить від якісних та кількісних відмінностей компонентів і зв'язків системи, тобто від її якісного та кількісного різноманіття». Таким чином, керівники суб'єктів господарювання можуть ухвалювати рішення щодо необхідності формування складних систем адміністрування (з великою кількістю різних елементів і взаємовідносин між ними) чи простих (з мінімальним рівнем їхньої різнорідності).

Цілісні та сумативні системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів доцільно виокремлювати *за рівнем цілісності*. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень, існують різні підходи до розуміння сутності системи як такої. Так, згідно одних підходів систему можна вважати такою, коли для неї характерна ознака цілісності (інтегративні властивості). Інші трактування поняття систем зводяться до наявності деякої впорядкованості – і це мінімальна достатня умова розуміння чогось як системи (Блауберг, Садовський та Юдін, 1969, с.32; Рузанова, 2012, с.167). З урахуванням цього варто зауважити, що цілісними системи адміністрування є тоді, коли чітко виокремлені відповідні елементи, між якими існують чіткі, структуровані й впорядковані зв'язки, зміна будь-якого елемента такої системи здійснює істотний вплив не лише на інші елементи, а й на систему загалом і змінює її якісні параметри. Своєю чергою, для

сумативних систем адміністрування такі характеристики не властиві: це системи, у яких зв'язки між елементами характеризуються більшою мірою випадковим поєднанням, відтак, при включенні до таких систем нових елементів ні система загалом, ні її окремі компоненти не зазнають істотних змін. Іншими словами, у сумативних системах адміністрування на підприємствах окремі їхні компоненти мають більшою мірою автономний нестійкий характер.

За типами зв'язків системи адміністрування в управлінні підприємствами пропонується класифікувати на гомогенні (однорідні), гетерогенні (різнорідні) та змішані. Як відомо з теорії і практики, гомогенні економічні системи містять однорідні елементи, які є типовими та наділеними ідентичними властивостями, що забезпечує можливість взаємозамінності таких елементів. Щодо систем адміністрування, результати виконаних досліджень свідчать, що такі системи незалежно від їхнього місцезнаходження можуть мати типовий набір елементів (наприклад, однакові персональні комп'ютери, оргтехніку, канали поширення інформації тощо). Якщо такі елементи є різними в різних системах адміністрування, то такі системи слід трактувати гетерогенними, тобто різнорідними. У випадку поєднання в межах однієї організації гомогенних та гетерогенних систем адміністрування такі системи за типами зв'язків слід називати змішаними.

За характером розвитку системи адміністрування в управлінні підприємствами пропонується класифікувати на умовно-стабільні та ті, що умовно-розвиваються. Стабільними їх слід називати тоді, коли і перелік елементів, і зв'язки між ними в певному просторово-часовому вимірі є умовно-незмінними. Якщо такі зміни все ж відбуваються на певному часовому інтервалі, – тоді слід говорити про системи адміністрування, що умовно-розвиваються. Чинник умовності пов'язаний саме із простором і часом функціонування систем адміністрування.

Класифікацію систем адміністрування в управлінні підприємствами доцільно також здійснювати *за характером цілей*, виокремлюючи при цьому

перспективні та поточні такі системи. Перспективні системи адміністрування спрямовані більшою мірою на перспективу – на досягнення перш за все середньо- та довгострокових цілей. Якщо ж такий акцент робиться на поточний період і на досягнення короткострокових цілей, це дає змогу зробити висновок про поточність систем адміністрування в управлінні суб'єктами господарювання.

В аналізованому контексті слід зробити висновок про те, що перспективні системи адміністрування є більш складними, ніж поточні, та, як приклад, охоплюють ширше інформаційне поле, враховують тенденції зовнішнього середовища (зокрема, у частині конкуренції), базуються на передбаченні зовнішньоекономічного вектора розвитку компанії та держави тощо. Своєю чергою, поточні системи адміністрування спрямовані більшою мірою на операційні процеси суб'єкта господарювання.

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок і про доцільність типології систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів *за рівнем індивідуалізації*, виокремлюючи при цьому індивідуальні та стандартні такі системи. Перші з них характеризуються індивідуальністю у кожному окремому випадку й відсутністю стандартних алгоритмів, підходів до їхнього формування і використання. Стандартні системи адміністрування передбачають застосування загальновідомих підходів до впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах використання документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур.

За джерелом походження системи адміністрування в управлінні підприємствами пропонується класифікувати на «польові» та «кабінетні». У першому випадку такі системи є запозиченими ззовні – від інших компаній, із засобів масової інформації, за результатами тренінгів, семінарів тощо. Якщо ж системи адміністрування є авторською розробкою суб'єкта господарювання, їх слід трактувати «кабінетними».

Здійснювати типологію систем адміністрування в управлінні підприємствами пропонується і *за рівнем формалізування*. У цьому випадку такі системи можуть бути такими, що формалізовані на високому, середньому чи низькому рівні. Доцільність виокремлення цієї класифікаційної ознаки зумовлена, як зазначалось вище, вимогами ринку, де, як відомо, важливим є формалізування процедур в межах різних бізнес-процесів. Чим вищим буде рівень такого формалізування (опису, структуризації тощо), тим чіткішим буде розподіл обов'язків між працівниками в межах цих систем: кожен розумітиме свої повноваження, відповідальність, права. Тим самим мінімізуватимуться ризики виконання функціональних обов'язків за принципом «у міру свого розуміння».

Результати виконаних досліджень свідчать про актуальність проблеми формалізування систем адміністрування для вітчизняного бізнесу. Більшою мірою низький рівень такого формалізування у компаніях незалежно від сфери економіки зумовлений перш за все нерозумінням керівниками важливості та доцільності цього. Відтак, відсутня логіка процесу адміністрування і, натомість, часто характерні в системах адміністрування суперечливі, хаотичні, непослідовні дії. Проблема посилюється в умовах необхідності формалізування тих процесів адміністрування, які вже реально існують (проте, рівень їхнього формалізування є невисоким). Саме тому слід запроваджувати організаційні зміни (що може призвести до істотного опору змінам), виявляти вузькі місця у системах адміністрування, оптимізувати правила, політики, процедури тощо. Водночас, без таких нерідко радикальних кроків, як свідчить практика, складно досягти високого рівня ефективності процесів адміністрування.

За джерелом виникнення необхідності у побудові та використанні системи адміністрування в управлінні підприємствами пропонується класифікувати на такі, необхідність яких зумовлена або підприємством, або бізнес-середовищем. Якщо системи адміністрування в організації формуються перш за все з ініціативи власників чи керівників (тобто з ініціативи самої

компанії), ці системи слід трактувати такими, необхідність яких зумовлена суб'єктом господарювання. В іншому випадку рушійний чинник впровадження систем адміністрування – прерогатива бізнес-середовища (бо інші компанії це мають, бо зараз це популярне тощо).

Узагальнена інформація про виокремлені види систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: складено автором

За своїм змістом системи адміністрування в управлінні підприємствами слід трактувати цілеспрямованими, оскільки визначальний їхній елемент – людина (працівник). Саме працівник визначає напрямок цілеспрямованості такої системи та здійснює безпосередній вплив на її параметри незалежно від виду.

За результатами вищенаведеного доцільно зробити висновок, що системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів є різноманітними. Вибір того чи іншого їхнього виду визначається перш за все установленими цілями в аналізованій сфері, а також наявним ресурсним забезпеченням. Вивчення теорії і практики дає змогу стверджувати, що такі системи в історичному ракурсі еволюціонували від простих до складних з чималою кількістю елементів та зв'язків між ними. Слід звернути увагу на те, що у будь-якому випадку системи адміністрування є різновидом систем загалом з властивими для них кількісними параметрами та якісними характеристиками. Своєю чергою, такі параметри і характеристики визначаються численними чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Характерною ознакою систем адміністрування в управлінні підприємствами може бути наявність або відсутність зовнішніх посередників. Такі посередники, як відомо з теорії і практики, можуть надавати різноманітні послуги чи виконувати низку робіт, пов'язаних із забезпеченням належної побудови та використання систем адміністрування (наприклад, прокладання мережі, впровадження систем електронного документообігу, проектування каналів поширення інформації, побудова інформаційних баз даних тощо). Також за певних умов системи адміністрування можуть бути такими, які передбачають чи не передбачають контактів із зовнішніми стейкхолдерами (наприклад, із засобами масової інформації, постачальниками, споживачами тощо).

З позиції персоналу, що безпосередньо задіяний у системах адміністрування, слід розрізняти системи, що потребують для свого

ефективного функціонування працівників з високим, середнім чи низьким рівнем компетентності. За необхідності такі системи можна розрізнати і з позиції умов функціонування, виокремлюючи системи адміністрування в управлінні підприємствами, що функціонують в умовах невизначеності, ризику чи визначеності.

Характер інформації та документації, що знаходиться в межах систем адміністрування в управлінні підприємством, дає змогу класифікувати такі системи на ті, які пов'язані більшою мірою із конфіденційною чи неконфіденційною інформацією. Системи адміністрування можна розрізнати і за рівнями управління, виокремлюючи системи, що функціонують на інституційному, управлінському чи технічному рівні управління. Вони також можуть бути як однорівневими, так і багаторівневими за особливостями побудови. Водночас, виокремлені додаткові ознаки типології систем адміністрування з практичних міркувань не можна вважати такими, які дають змогу трактувати їх істотними і такими, які варто включати у загальну типологію.

Результати виконаних досліджень дають змогу обґрунтувати зв'язок систем адміністрування із іншими системами суб'єкта господарювання (рис. 2.2). Як видно, такі системи відіграють важливу роль у формуванні та розвитку виробничої, збутової, облікової, фінансової, логістичної, інформаційної та інших видів систем. Враховуючи результати досліджень А.П. Тяпухіна та М.Н. Сатарової (2005, с.114), слід зауважити, що, залежно від горизонту планування діяльності систем адміністрування та завдань, які ставляться перед ними, щодо цих систем можуть вчинятися різні дії, а саме:

- оптимізування систем адміністрування (за умови стратегічного горизонту планування та традиційних завдань, які ставляться перед системами);
- проектування систем адміністрування (за умови стратегічного горизонту планування та радикальних завдань, які ставляться перед системами);

- формування систем адміністрування (за умови тактичного горизонту планування та радикальних завдань, які ставляться перед системами);
- забезпечення діяльності систем адміністрування (за умови тактичного горизонту планування та традиційних завдань, які ставляться перед системами).

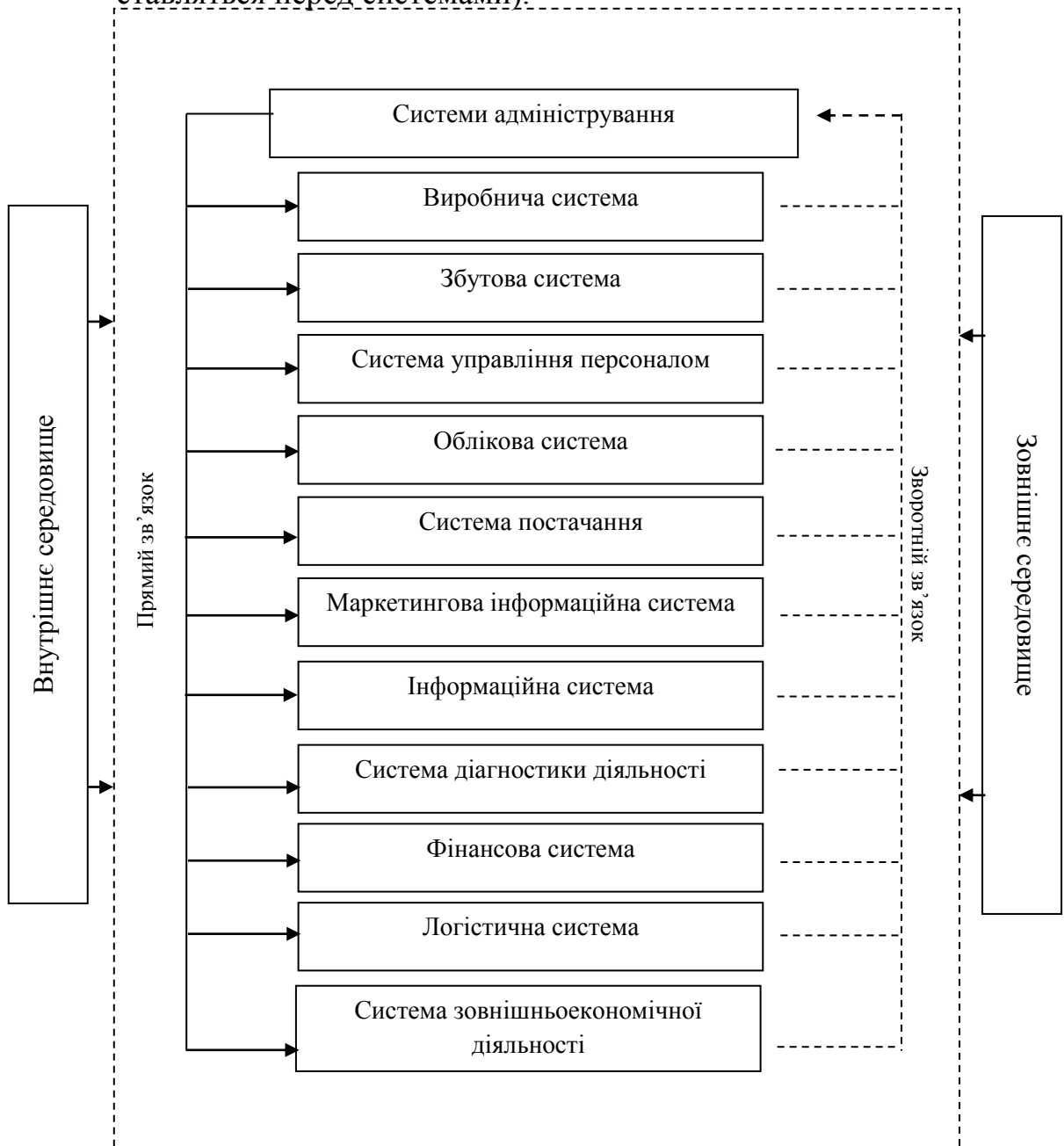


Рис. 2.2. Зв'язок систем адміністрування із іншими системами суб'єкта господарювання

Примітка: побудовано автором

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що структура, зміст, функції, завдання, а також, що основне, – рівень розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами – визначається рівнем розвитку системи управління загалом в організації. Завдяки таким системам керівники і власники компаній мають змогу мінімізувати ризики та невизначеність під час ухвалення управлінських рішень за усіма етапами технології управління.

Важливою характеристикою систем адміністрування в умовах євроінтеграційних процесів є їхня здатність сприяти підвищенню рівня зовнішньоекономічного потенціалу суб'єкта господарювання, економії часу та ресурсів під час пошуку нових іноземних ринків збуту та виходу на них, правильному позиціонуванню діяльності організації на міжнародному ринку тощо. Забезпечення ефективності систем адміністрування перш за все здійснюється шляхом навчання персоналу (як внутрішнього, так і зовнішнього), акумулювання відповідних знань, а також їхнього застосування під час впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління.

З позиції наукової концепції адміністрування – це одна з концепцій управління, яка змінює традиційну концепцію документально-інформаційного забезпечення управлінських процесів. Трактують систем адміністрування як таких дає змогу поглянути на процеси впливу керівної підсистеми на керовану системно, комплексно та цілеспрямовано. Управління підприємством на засадах використання дієвих систем адміністрування дає змогу виявити пропорції і залежності між ринковими явищами та чинниками, що на них впливають.

Інтегрування різних процесів у межах компанії, що стосуються діловодства, інформаційного забезпечення, документації та формалізування управлінських процедур, в єдиний простір передбачає використання системного підходу. Системи адміністрування повинні проектуватися на основі комплексності та збалансованості усіх відповідних елементів з цієї

предметної сфери. Завдяки таким системам вхідні потоки інформації набувають форми релевантності з позиції керівників різних рівнів управління. Також, очевидно, системи адміністрування тісно пов'язані і з ринковим середовищем (рис. 2.3).

Таким чином, функції систем адміністрування набувають форми адміністративної підтримки ухвалення управлінських рішень, яка проникає усіх рівні управління в організації, а також є початковим та кінцевим елементом усіх адміністративних процесів.

Рис. 2.3 свідчить про те, що функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами пов'язано не лише із зовнішнім середовищем і впливом на нього, а й з відстеженням внутрішніх процесів компанії (внутрішніх змінних). У цьому контексті з метою досягнення позитивних ефектів важливим є використання технічних засобів управління у формі комунікаційних, комп'ютерних чи інформаційних механізмів тактичного характеру. Тим самим нівелюється стратегічний чинник. Водночас, в аналізованому контексті важливо акцентувати увагу на тому, що в реаліях вітчизняного бізнесу системи адміністрування формуються і вдосконалюються в умовах істотної обмеженості ресурсів (часових, кадрових, інформаційних, фінансових тощо). Окрім того, не слід забувати і про те, що нерідко такі системи мають коротку тривалість життєвого циклу. Це призводитиме до необхідності врахування динамічних якостей систем адміністрування і ще більшого затребування ресурсного забезпечення.

Адміністрування як вид управлінської діяльності за своїм змістом є окремим об'єктом управління, відтак, зумовлює необхідність такого управління для забезпечення ефективності впливу керівної підсистеми на керовану за усіма рівнями організаційної структури. Реалізація функцій управління у кожному окремому випадку передбачає розв'язання спектру різновекторних завдань управлінського характеру. Ці обставини висувають додаткові вимоги до рівня кваліфікації персоналу. Як свідчить вивчення теорії

і практики, нерідко у цьому контексті компанії залучають зовнішніх консультантів та експертів.

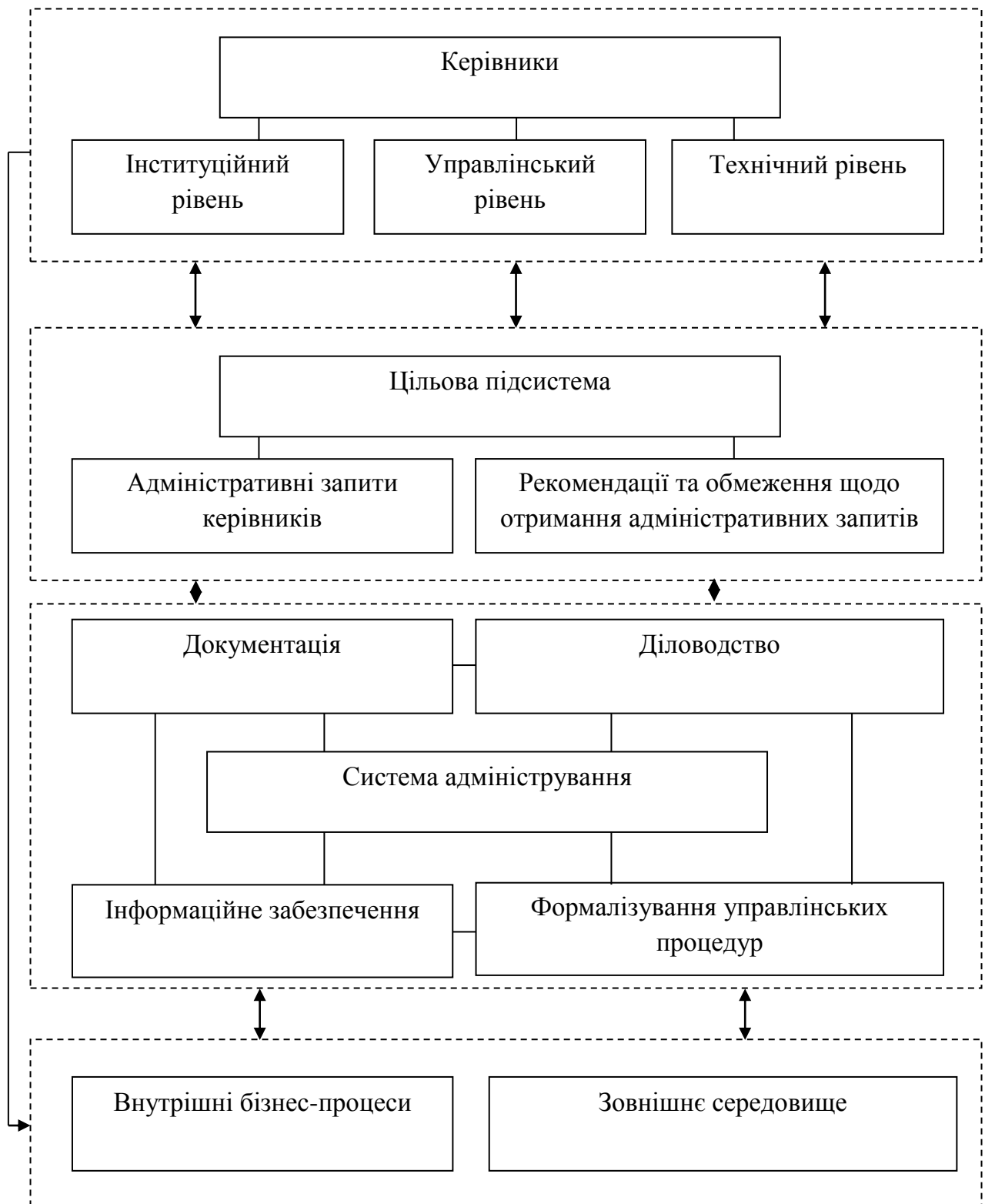


Рис. 2.3. Зв'язок систем адміністрування із середовищем функціонування підприємства

Примітка: побудовано автором

Водночас, слід зауважити, що інформація, знання, досвід, вміння тощо щодо систем адміністрування за своїм змістом становляться складний, різномірний та слабоструктурований матеріал, який нерідко є складним з позиції його опрацювання, охоплення, розуміння та діагностування. Вищезазначене пояснює унікальність зазначених систем з позиції унікальності суб'єктів господарювання.

Як свідчить вивчення теорії і практики, у сучасних умовах системи адміністрування в управлінні підприємствами передбачають здебільшого виконання рутинних завдань тактичного характеру, тим самим знижується рівень пріоритетності стратегічного спрямування зазначених систем. Цікавим є те, що теорія і практика адміністрування в управлінні підприємствами ґрунтується на спеціальних знаннях (системний аналіз, моделювання, прогнозування, нечіткі множини тощо), які більшою мірою не регламентовані як з позиції управлінської практики і стандартів, так і з позиції нормативно-правової бази.

2.2. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що побудова, використання та вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів нерідко зумовлена збільшенням масштабів діяльності компанії, коли виникає необхідність дієвої взаємодії географічно диференційованих підрозділів. Також керівники суб'єктів господарювання часто ухвалюють рішення щодо удосконалення таких систем за умови наявності великого паперового архіву інформації. Про зазначене

удосконалення говорять часто і тоді, коли наявна документація, діловодство чи інформація не відповідає вимогам та очікуванням керівників різних рівнів управління. У будь-якому випадку, незалежно від процесу (побудова, використання, моделювання тощо), досягнення цілей адміністрування в управлінні суб'єктами господарювання здійснюється на засадах дотримання відповідних принципів. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей забезпечує цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою забезпечення ефективності таких процесів. Як зазначено у роботі (Філіпова, 2013, с.66), у загальному розумінні принцип – це «основа, те, що лежить в основі деякої сукупності фактів чи знань, основоположення, з якого слід виходити і яким слід керуватись у різних сферах людської діяльності».

Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів становлять не лише перелік базових вихідних положень, а їхній комплекс, де такі принципи, з одного боку, взаємодіють один з одним, а з іншого – є відносно відокремленими елементами, що перебувають між собою у різних зв'язках, у т.ч. й ієрархічного характеру. Такі принципи розкривають сутність адміністрування, визначають його місце в системі управління, а також визначають предметну сферу спрямованості.

Як слушно зауважує О.В. Євтіхов (2010, с.124), з психологічної точки зору принципи, якими керується в професійній діяльності конкретний керівник, є «когнітивними базовими положеннями (переконаннями), сформованими ним в процесі власного досвіду, які визначають його індивідуальний стиль управління, особливості ухвалення управлінських рішень, його відношення до управлінської діяльності, людей, норм моралі тощо».

Незважаючи на вагомі результати досліджень за тематикою виокремлення принципів побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, цей

напряму досліджень не можна вважати завершеним. Перш за все науковці за цією тематикою акцентують увагу на загальних принципах адміністрування, перелік і змістове наповнення яких більшою мірою не викликає дискусійності. Своєю чергою, на низькому теоретичному рівні у літературі розглянуто специфічні принципи адміністрування: серед вчених та практиків немає єдності не лише щодо виокремлення таких специфічних принципів, а й щодо їхньої змістової характеристики.

Теоретичною базою дослідження проблеми виокремлення загальних та специфічних принципів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів є обґрунтовані у літературі принципи різних економічних явищ і процесів, що прямо чи опосередковано пов'язані із системами адміністрування. Як приклад, у роботі О. Амосова та Н. Гавкалової (2014, с.9) виокремлено такі принципи публічного адміністрування, як науковість, системність, комплексність, креативність, адаптивність, дієвість, демократичність, прозорість, підконтрольність членам громади та самодостатність.

Міжнародний стандарт ISO 15489-2001 «Information and documentation – Records management» (Білоус, 2013, с.141-142) містить інформацію про принципи управління документацією на підприємстві, до яких, зокрема, віднесено такі: установлення і документальне закріплення основних правил та стандартів роботи з документацією в організації; розподіл відповідальності та повноважень в сфері роботи з документацією між співробітниками організації; документування діловодства; створення достовірних та придатних до застосування документів, а також захист цілісності документів протягом необхідного періоду часу.

М.П. Войнаренко та О.М. Костюк у своїй праці (2013, с.49) розглядають принципи бізнес-адміністрування на підприємствах, до переліку яких автори відносять системність, процесний підхід, оперативність, орієнтація на зміну конкурентного середовища та розвиток технологій, розмежування функцій і повноважень, можливість оцінювання і контрольованість параметрів

діяльності усіх учасників. У роботі Н.О. Шури (2016, с.260-263) виокремлено ключові принципи публічного адміністрування, а саме: верховенство права, об'єктивність, пропорційність, незловживання владою, службова співпраця, ефективність, субсидіарність, єдине «вікно», пріоритет державної політики, зворотний зв'язок, демократія, системний підхід, централізм на демократичній основі та соціальна справедливість. О.М. Філіпова у своїй праці (2013, с.69) виокремлює низку фундаментальних принципів соціального забезпечення, а саме: всезагальність соціального забезпечення, доступність в реалізації права на соціальне забезпечення, гарантованість в праві на соціальне забезпечення, диференціація умов і норм забезпечення залежно від низки соціально-значущих обставин, орієнтація на достойний рівень життя у наданні обсягу соціального забезпечення.

Принципи, що лежать в основі оцінювання фактів господарської діяльності в сфері управлінського обліку, наведені Л.І. Хоружим (2004, с.267-271). До їх переліку автором віднесено такі: цілісності, самостійності та безперервності, реєстрації, ідентифікація та квантифікованості, зрозумілості та інтерпретованості, відповідності доходів і витрат, відносності, доповненості та контролю облікових даних, використання єдиних планово-облікових одиниць, оцінювання результатів діяльності внутрішніх підрозділів, багаторазового використання інформації, консерватизму.

Г. Емерсон у своїй праці (1992) виокремлює принципи управління, які він розміщає за рівнем важливості у певній послідовності: точно встановлені цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна, справедливе відношення до персоналу, оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік, диспетчерство, норми та розклади; нормалізування умов, нормування операцій, написані стандартні інструкції, винагорода за працю.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу наголосити на важливості поділу усіх принципів побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами на *загальні та специфічні*. Причому, слід зауважити, що *загальні* такі *принципи*

мають універсальний характер, видозмінюючись лише відповідно до умов виробничо-господарської діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання. Розглянемо такі принципи.

Принцип цілеспрямованості. Системи адміністрування повинні формуватися і використовуватись для досягнення конкретних цілей. Це означає, що будь-які управлінські дії в таких системах мають бути цілеспрямованими, а не хаотичними та спонтанними. Дія цього принципу поширюється на кожен елемент системи адміністрування і на кожен її процес. Як слушно зауважує О.В. Євтихов (2010, с.126), «проблема бачення цілі та вміння визначати пріоритети в діяльності є актуальною не лише в практиці управління, але і в житті кожної людини». Цей же автор зауважує, що «функція цілеспрямованості перебуває на першому місці в переліку управлінських функцій, а принцип цілеспрямованості управління справедливо вважається одним з пріоритетних у діяльності керівника». Таким чином, керівники в системах адміністрування повинні чітко ставити цілі і тим самим вказувати підлеглим напрямок їхніх подальших дій. В аналізованому контексті варто погодитись з думкою О.Г. Мельник (2010, с.26), що саме завдяки принципу цілеспрямованості визначається не лише характер завдань в будь-яких системах, а й «властивості та особливості задіяних у цей процес суб'єктів, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв тощо».

Зміст принципу цілеспрямованості зумовлює необхідність відповідних дій з боку керівників підприємств у напрямку постановки цілей в системах адміністрування для підрозділів загалом, для окремих посадових осіб і в межах відповідних процесів. Загалом можна зробити висновок, що цей принцип акцентує увагу на активному характері дій у системах адміністрування в організаціях.

Принцип науковості. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні будуватись і використовуватись лише на засадах використання сучасних науково обґрунтованих положень та підтверджених гіпотез. Таким чином, в

аналізованому контексті варто зробити висновок, що зазначений принцип має безпосереднє відношення до процесів в системах адміністрування і до використання різноманітного інструментарію. Принцип науковості вказує і на необхідність вивчення кращого досвіду щодо адміністрування інших компаній, у т.ч. й іноземних. Завдяки дотриманню такого принципу системи адміністрування формуються і використовуються раціональніше, тим самим зменшується рівень суб'єктивізму, волюнтаризму та фрагментарності в управлінні.

Науковий характер формування і використання систем адміністрування передбачає також використання широкого переліку сучасного інструментарію та методів адміністрування, нівелювання шаблонних управлінських рішень, а також індивідуального підходу до управління процесами.

Принцип відповідальності. Дотримання цього принципу під час формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачає установлення обов'язкової відповідальності за ухвалення управлінських рішень кожним із суб'єктів таких систем. Іншими словами, ці суб'єкти повинні розуміти наслідки вчинення ними дій, що стосуються впливу керівної підсистеми на керовану на підставі використання інформаційного забезпечення, документації, діловодства та формалізування управлінських процедур за усіма етапами технології управління. В аналізованому контексті варто мати увазі не лише відповідальність юридичного характеру, визначену нормативними документами суб'єкта господарювання, а й про соціальну таку відповідальність (часто неформалізованого характеру). Низький рівень відповідальності суб'єктів у системах менеджменту часто стає причиною незацікавленості в ухваленні ефективних управлінських рішень, що неминуче призводить до ігнорування дієвого виконання посадових обов'язків на підприємствах.

Принцип компетентності. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні

формуватися і використовуватись компетентними посадовими особами суб'єкта господарювання. Причому, межі такої компетентності мають встановлюватися у кожному конкретному випадку, що визначається перш за все рівнем складності систем адміністрування. Некомпетентність посадових осіб у зазначеній сфері може призвести до виникнення складних проблем як на етапі побудови таких систем, так і на етапі їхнього функціонування в організаціях.

Для підвищення рівня компетентності персоналу у сфері адміністрування, а також побудови і використання відповідних систем, слід виконувати такі дії:

- поглиблено вивчати останні наукові здобутки у сфері адміністрування в управлінні компаніями;
- чітко визначати та враховувати межі власної компетентності, а також відповідні сильні та слабкі боки;
- комунікувати із відповідними професійними колами (бізнес-сніданки, конференції, круглі столи, семінари, тренінги, літні школи, участь в асоціаціях тощо) на предмет вивчення останніх здобутків щодо процесів адміністрування в управлінні;
- самостійно обирати методи підвищення компетентності у сфері адміністрування в управлінні підприємствами з огляду на індивідуальність засвоєння матеріалу та різний рівень прогалини щодо потрібних знань у такій сфері;
- обирати надійні та дієві шляхи підвищення рівня компетентності у сфері адміністрування в управлінні суб'єктами господарювання.

В аналізованому контексті цікавою є думка Н.Д. Бровкіної (2007, с.164-165), котра, аналізуючи професійну компетентність, виокремлює два її *вектори*:

- досягнення професійної компетентності;
- підтримання професійної компетентності.

Розглядаючи таку класифікацію крізь призму систем адміністрування, доречно зауважити, що у кожному з двох наведених випадків слід використовувати відмінні методи, інструменти, механізми та підходи. При цьому, важливу роль у дотриманні принципу компетентності відіграють і керівники підприємств, які повинні створити умови для підвищення рівня вмінь, знань та навичок підлеглих у сфері адміністрування.

Принцип мотивованості. Цей принцип, як і попередній, пов'язаний із персоналом, що задіяний у системах адміністрування. Для того, щоб працювати на результат з позиції процесів адміністрування, працівники повинні бути належним чином мотивовані. Для розв'язання цього завдання керівники та власники мають можливість застосовувати широкий спектр інструментів, що, як відомо, включають матеріальну і нематеріальну компоненти, зокрема, заробітну плату, надбавки, премії, бонуси за результати роботи, офіційне працевлаштування, соціальний пакет, кар'єрне зростання тощо.

Як свідчать результати виконаних досліджень, проблема дотримання принципу мотивованості під час побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами ускладнюється в умовах складних таких систем, коли до відповідних процесів залучено, по-перше, багато персоналу, а, по-друге, штатна і соціальна структура цих працівників є диференційованою. Не слід забувати і про різноманітність теорій мотивування, які по-іншому пояснюють взаємозв'язок потреб і винагород працівника у компанії.

Принцип завершеності. Будь-які процеси в системах адміністрування на підприємствах повинні реалізовуватись не заради процесів як таких, а для досягнення конкретних завершених результатів. Завдяки цьому принципу можна також підвищити якість поточного та завершального контролю у таких системах і вже на ранніх стадіях виявляти відхилення фактичних результатів від планових. Іншими словами, системи адміністрування повинні бути такими, які спроможні вирішувати поставлені перед ними завдання. Отож, цей

принцип наголошує на важливості уникнення принципу «процес заради процесу», коли в системах адміністрування відбуваються процеси з перманентним незавершеним характером.

Принцип економічності. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні мати такі свої параметри і властивості, які забезпечать оптимізування ресурсів, а також відображатимуть баланс між витратами, понесеними на функціонування цих систем, та економічними вигодами від їхнього практичного використання. Таким чином, цей принцип акцентує увагу на необхідності побудови таких систем адміністрування, які б не потребували надмірних витрат ресурсів та, водночас, при цьому забезпечували б ефективність процесів адміністрування без перевитрат фінансового, кадрового, інформаційного, матеріального, технічного та інших видів забезпечення.

Дотримання принципу економічності зумовлює необхідність від керівників розв'язання багатокритеріального завдання формування і використання різних видів систем адміністрування, а також вибору оптимальних з них за певним критерієм ефективності. Іншими словами, в основі принципу економічності – рівень витрат ресурсів на досягнення встановлених цілей перед системами адміністрування.

Принцип достовірності. Стан та параметри систем адміністрування як на етапі їхньої побудови, так і використання повинні визначатись на основі достовірних даних (цифр, прогнозів, інформаційного забезпечення тощо). Таким чином, цей принцип за своїм змістом включає два компоненти: достовірність та реалістичність. Він акцентує увагу на необхідності використання такої інформації, яку можна вважати релевантною щодо систем адміністрування.

Принцип уніфікованості. Параметри і процеси в системах адміністрування в управлінні підприємствами повинні відбуватись за уніфікованими процедурами, що унеможливить різноманітність розв'язання подібних завдань іншими методами. Таким чином, цей принцип передбачає

використання єдиної методологічної бази, а також єдиних вимог до елементів систем адміністрування та результатів.

Уніфікованість як така за своїм змістом тісно пов'язана і з диференціацією у системах адміністрування. Ця диференціація пояснюється перш за все різноманітністю елементів та процесів у таких системах. З іншого боку, уніфікованість передбачає використання уніфікованих процедур для об'єктів, що належать до єдиної групи (наприклад, уніфікованість щодо документації незалежно від рівнів управління чи процесів у системах адміністрування тощо). Таким чином, уніфікованість процесів адміністрування суб'єкта господарювання відбувається в межах диференціації, як і навпаки.

Принцип адаптивності. Системи адміністрування в управлінні підприємствами повинні бути такими, які здатні адаптуватись до зміни чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, цілей процесів адміністрування, умов роботи, нових викликів, євроінтеграційних процесів тощо. Враховуючи результати досліджень А.М. Кістеня та І.Є. Москальова (2012, с.125), слід зауважити, що адаптивні системи адміністрування повинні відповідати таким *вимогам*, а саме:

- характеризуватись високим рівнем гнучкості, що забезпечує можливість реалізації швидких змін;
- бути адекватними до умов поточних обставин;
- враховувати ризики, пов'язані із динамікою змін середовища функціонування, а також з розвитком;
- характеризуватись високим рівнем мобільності під час ухвалення управлінських рішень щодо адміністрування;
- враховувати вимоги до рівня професіоналізму;
- брати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що адаптивні системи адміністрування

– це такі, які за певних умов можуть доволі легко змінити свої параметри, структуру та властивості. Причому, мова йде не про пасивну адаптивність, а про цілеспрямовану, активну та таку, яка дасть змогу системі адміністрування зберегти надалі свою функціональність у динамічному середовищі функціонування. З урахуванням вищенаведеного одним із критеріїв оцінювання рівня ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами може бути різниця між темпами зміни процесів адміністрування та темпами зміни ринкового середовища.

Принцип системності. Системність адміністрування акцентує увагу на важливості взаємодоповненості та взаємозв'язку усіх елементів і процесів відповідних систем та трактування їх як єдиного цілого (як органічно цілісних об'єктів). Системи адміністрування в управлінні підприємствами з позиції принципу системності слід розглядати як упорядкований набір елементів, пов'язаних між собою. Вивчення теорія і практики дає змогу зробити висновок про те, що ідентифікування, розуміння та управління адмініструванням як системним утворенням сприяє підвищенню рівня його ефективності, а також досягненню встановлених цілей. Дотримання принципу системності під час побудови і використання систем адміністрування передбачає концентрацію уваги на цілісності структури таких систем, ідентифікуванні взаємозалежностей їхніх частин, а також на спрямованості управління на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання.

Враховуючи результати досліджень М.В. Вороніна (2012, с.14), доцільно зауважити, що з позиції системності в адмініструванні варто виокремлювати внутрішню і зовнішню складові. Внутрішня системність акцентує увагу на внутрішню структуру та побудову систем адміністрування з усіма наявними елементами, зв'язками, взаємовпливами тощо. Своєю чергою, зовнішня така системність передбачає врахування того, що окремі елементи систем адміністрування, будучи складовими таких систем, одночасно є елементами інших систем в межах організацій, що також варто не опускати.

Розглядаючи процеси побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції принципу системності, слід врахувати результати досліджень А.В. Полякова (2004, с.712), який виокремлює чотири аспекти такої системності (рис. 2.4). Логічний зміст зумовлює необхідність ідентифікування призначення системи адміністрування і одержання відповіді на запитання: якою є мета її створення.

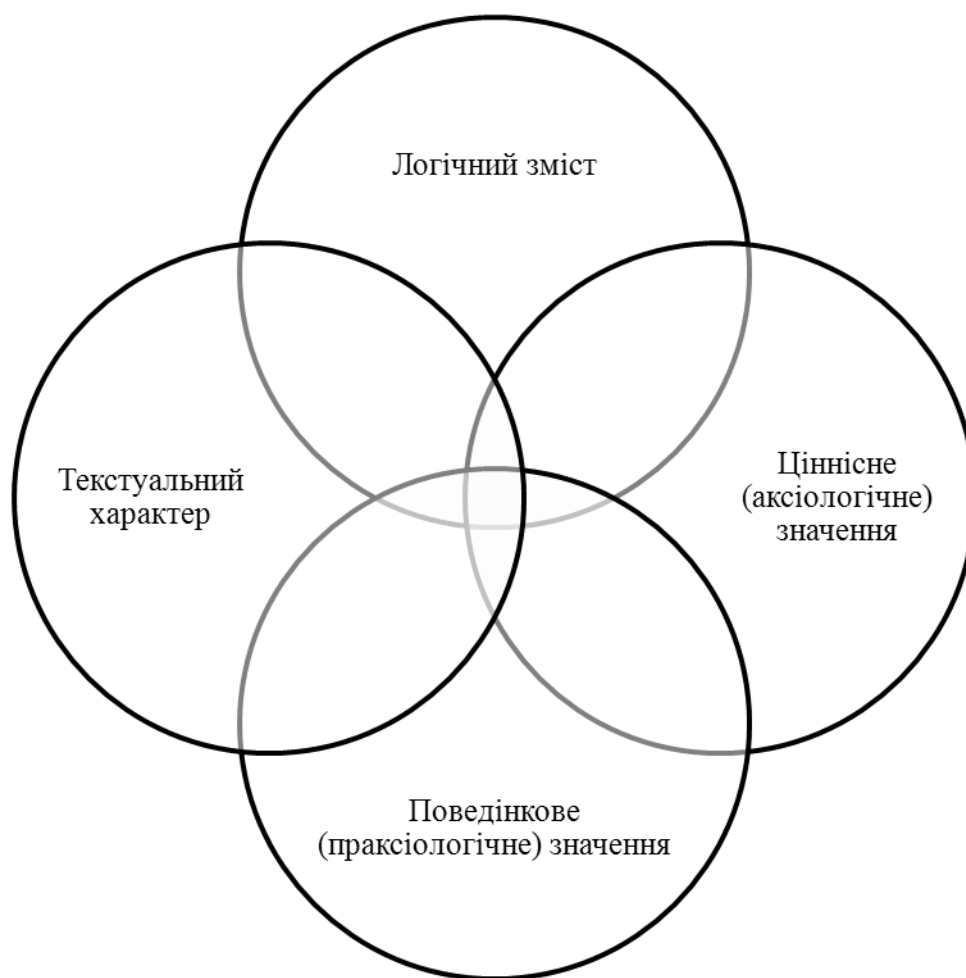


Рис. 2.4. Аспекти системності під час побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: побудовано автором на основі (Поляков, 2004, с.712)

Надалі, ціннісне значення таких систем пов'язане із наданням певним посадовим особам повноважень, прав та обов'язків для управління процесами адміністрування. Праксіологічне, тобто, поведінкове значення систем адміністрування ставить вимогу регламентування конкретних дій

конкретними посадовими особам для досягнення мети функціонування таких систем. На завершення, текстуальний характер систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає необхідність використання таких систем для затвердження і практичного застосування нормативно-правових документів в організації у цьому аналізованому сегменті.

Принцип розвитку. Характеристики і параметри систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні бути такими, що враховують особливості розвитку цих систем та етап їхнього життєвого циклу. При цьому, важливо чітко ідентифікувати поточний, минулий та найбільш ймовірний майбутній стан систем адміністрування, тобто розглядати їх не як статичний об'єкт, а як динамічне утворення. В аналізованому контексті слід працювати над поповненням та розвитком функцій таких систем та їхнього ресурсного забезпечення. Як наслідок, системи адміністрування повинні нарощувати свої потужності, розширювати можливості, а також покращувати технічне й технологічне забезпечення.

Принцип оптимальності. Стан та параметри систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів мають бути такими, щоб завдяки ним досягти встановлених цілей під час впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Відтак, за цих умов можна стверджувати про оптимальність зазначених систем.

Принцип оптимальності також акцентує увагу на необхідності ідентифікування того чи іншого критерію оптимальності вибору альтернативного варіанту управлінського рішення в системах адміністрування. Як відомо з теорії і практики, оптимальність часто передбачає розв'язання завдання максимізування цільової функції з-поміж множини альтернатив. Окрім того, в аналізованому контексті можливими є й

випадки діагностування рівня відхилень певних індикаторів від т. зв. оптимальних.

Принцип зрозумілості. Системи адміністрування в управлінні підприємствами повинні бути такими, щоб їхні параметри та процеси, які відбуваються у них, були зрозумілими різним групам стейкхолдерів. При цьому, слід говорити про однозначність, чіткість, зрозумілість і прийнятний рівень деталізації процесів та інформації у цих системах. Така зрозумілість, як свідчить вивчення теорії і практики, може бути досягнута, зокрема, шляхом використання аналітичних матеріалів, прогнозних розрахунків, рисунків, таблиць тощо.

Принцип об'єктності. Цей принцип передбачає необхідність набуття такої форми, параметрів і властивостей систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, які у своїй сукупності поєднують із певним об'єктом (компанією загалом, відділом, процесом, напрямком діяльності тощо).

Принцип об'єктивності. Виокремлений принцип спрямований на забезпечення адекватного розуміння характеру взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Згідно цього принципу побудова таких систем, їхнє діагностування на предмет ефективності та подальше використання повинні бути абсолютно безпристрасними з боку тих чи інших суб'єктів. Не менш важливе завдання у контексті дотримання принципу об'єктивності – чітке й однозначне розуміння рівня суб'єктивності у системах адміністрування, а також вмиле управління нею. Зацікавлені особи повинні вживати заходів для мінімізування надмірного суб'єктивізму, виявлення істинних очікувань працівників чи власників компанії, передбачення особистих чи групових інтересів у системах адміністрування в умовах євроінтеграційних процесів тощо.

Принцип безперервності. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів мають

трактуватись як такі, що функціонують на постійній основі незалежно від сприятливого чи несприятливого впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також незалежно від зміни інтересів керівників, власників чи інших зацікавлених осіб.

Принцип часової погодженості. Усі процеси в системах адміністрування в управлінні підприємствами, у т.ч. й ухвалення відповідних управлінських рішень, повинні враховувати часовий чинник і часові обмеження. Доцільність виокремлення цього принципу пояснюється згаданою вище динамічністю середовища функціонування, коли занадто тривала підготовка до певних процесів у системах адміністрування може призвести до неактуальності розробок чи застарілості рішень.

Принцип контрольованості. Реалізація будь-якого процесу в системах адміністрування в управлінні підприємствами повинна здійснюватися на засадах реалізації попереднього, поточного та завершального контролю. Такий контроль повинен бути спрямований як на внутрішні, так і на зовнішні змінні у цих системах. Слід вказати і на те, що безперервність адміністрування зумовлює необхідність розгляду контролю як безперервного процесу. Завдяки контролю керівники і власники суб'єктів підприємницької діяльності матимуть змогу вже на ранніх стадіях виявляти відхилення фактичних параметрів від планових та вчасно застосовувати надалі коригувальні управлінські заходи. Не слід забувати і про те, що контроль процесів в системах адміністрування сприятиме установленню рівня ефективності функціонування як таких систем загалом, так і окремих їхніх процесів в організації зокрема.

Принцип формалізованості. Для упорядкування, передбачуваності й чіткого регламентування усіх процесів в системах адміністрування слід забезпечити належний рівень формалізованості.

Принцип достатності інформаційного забезпечення. Системи адміністрування в управлінні підприємствами будуть ефективними перш за все в умовах їхньої побудови і використання на засадах застосування повного

інформаційного масиву даних. Достатність інформаційного забезпечення сприяє усуненню проблем необ'єктивності та суперечливості інформації і, як наслідок, необґрунтованості ухвалених управлінських рішень щодо адміністрування. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що обсяг та різновекторність потрібного інформаційного забезпечення визначається перш за все складністю і масштабністю систем адміністрування в організаціях.

Окрім виокремлених й охарактеризованих вище загальних принципів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно звернути увагу й на *специфічні* такі *принципи*, що наведені й охарактеризовані нижче.

Принцип балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів. Доцільність виокремлення цього принципу пов'язана перш за все із відомою у теорії управління теорією активних систем, що описана, зокрема, у роботі В.Н. Буркова та Д.А. Новікова (2009, с.29-35). Як відомо, сутність цієї теорії полягає в тому, що, за умови відстоювання інтересів системи загалом, нерідко можуть ігноруватись інтереси її окремих елементів, або навпаки: інтереси таких елементів можуть ставитись вище від інтересів системи адміністрування загалом.

Принцип врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві. Оскільки системи адміністрування, як зазначалось вище, прямим чином пов'язані і з кожною ланкою технології менеджменту, і з усіма рівнями організаційної структури управління, очевидно, що це має бути враховано і під час формування таких систем. Окрім того, системи адміністрування будуть диференціюватись залежно від розмірів підприємства, його галузевої приналежності, ширини асортименту продукції, що виготовляється, зовнішньоекономічного вектору діяльності, географічних масштабів ринкової спрямованості тощо.

Принцип орієнтації на кінцевого користувача. Сутність цього принципу полягає в тому, що для забезпечення ефективності адміністрування в

управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів слід ретельно установлювати потреби користувачів у відповідних системах і будувати такі системи адміністрування, які в найкращий спосіб задовольнятимуть такі потреби.

Принцип процесно-орієнтовного адміністрування. Врахування цього принципу під час формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає цільову спрямованість уваги більшою мірою на горизонтальні процеси у відповідних системах і меншою мірою – на вертикальні. Як відомо, згідно традиційного підходу до адміністрування увага спрямована перш за все на планування та досягнення встановлених показників, які закріплюються за різними центрами відповідальності у таких системах. Процесно-орієнтоване спрямування адміністрування дає змогу розглядати відповідні системи з позиції процесів, управляти ними шляхом акцентування уваги на рівні задоволеності клієнтів, виявляти невикористані резерви на засадах удосконалення процесів в системах адміністрування, а також підвищувати рівень автоматизування цих процесів на будь-якому рівні управління.

Принцип інтегрованості з інформаційними технологіями. Доцільність виокремлення та дотримання цього принципу під час побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами обумовлюється змістовим наповненням відповідних систем, куди входять, зокрема, інформація, документація, технологічна складова тощо. Таким чином, використання різноманітних інформаційних технологій у системах адміністрування дає змогу не лише підвищити рівень ефективності їхнього функціонування, а й досягти економії ресурсів та оптимізувати відповідні процеси.

Принцип раціонального співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Як зазначалось вище, ключовим елементом систем адміністрування в управлінні підприємствами є персонал, що зумовлює необхідність професійного застосування соціальних

механізмів управління щодо нього, врахування його потреб, інтересів, мотивів тощо. З іншого боку, проблеми функціонування таких систем прямо чи опосередковано зумовлюють погіршення фінансово-економічних індикаторів діяльності суб'єкта господарювання, що актуалізує доцільність усестороннього впровадження економічних інструментів управління у системах адміністрування.

Узагальнена інформація про виокремлені загальні та специфічні принципи побудови і використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів представлена на рис. 2.5.

Таким чином, наведені й охарактеризовані принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є фундаментальними основами відповідних процесів. Їх дотримання дає змогу уникнути спонтанності під час впливу керівної підсистеми на керовану на засадах використання документації, інформації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Врахування таких принципів не лише підвищує рівень ефективності адміністрування, а й забезпечує цілеспрямованість таких процесів.

Ретельне вивчення і дотримання наведених принципів є важливим інструментом осмислення усіх процесів в межах відповідних систем адміністрування, а також формування професійного кругозору керівників різних рівнів управління і тим самим підвищення рівня їхньої компетентності в аналізованій сфері.

2.3. Закономірності побудови та функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами

Для забезпечення ефективності управління важливою є структурованість систем адміністрування. Постійна їхня зміна на тлі динамічності середовища функціонування суб'єктів підприємницької діяльності є однією з важливих їхніх характеристик. Водночас слід вказати і

на те, що ігнорування проблем формування та використання зазначених систем може призвести до стихійності структури і потоків документації та інформації в процесі управління. Трапляється часто і так, що значна частина як документів, так й інформації, які циркулюють в межах організації, не використовуються для ухвалення управлінських рішень і не мають істотного значення для реалізації технології управління.

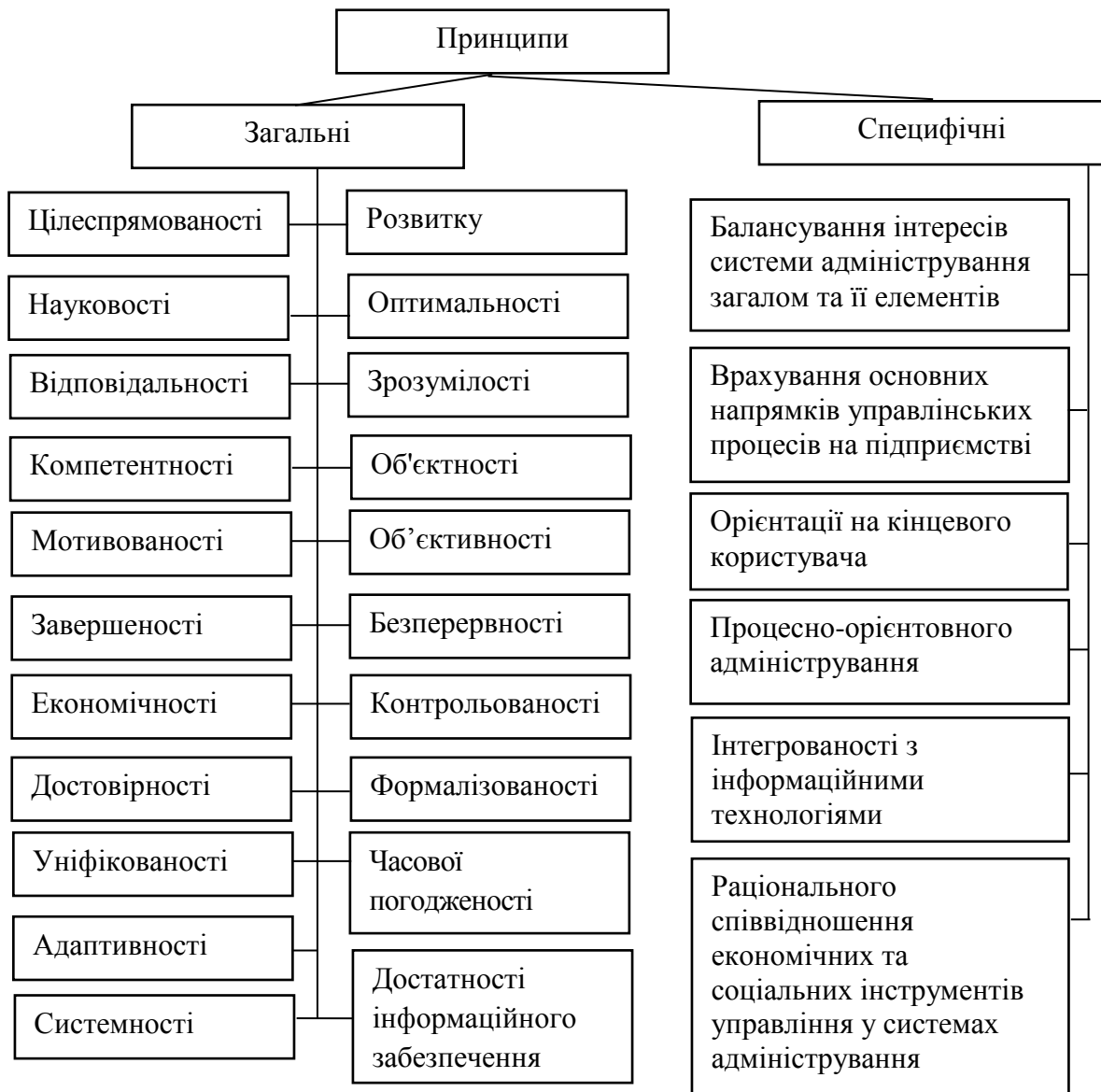


Рис. 2.5. Принципи побудови та використання систем адміністрування на підприємствах

Примітка: виокремлено автором

Вивчення теорії і практики дає змогу виокремити низку *особливостей систем адміністрування* в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів (рис. 2.6).

Особливості	Перманентність функціонування незалежно від просторово-часових параметрів
	Залежність від функціональних напрямків діяльності управлінських процесів
	Орієнтація адміністративної діяльності на розв'язання конкретних управлінських проблем та ухвалення управлінських рішень
	Спрямованість на ухвалення ефективних управлінських рішень за різними напрямками діяльності підприємства як тактичного, так і стратегічного спрямування
	Відповідність за окремими параметрами визначеним стандартам
	Спрямованість систем адміністрування на процесний підхід у руслі сучасних тенденцій менеджменту
	Функціонування на різних рівнях організаційної структури управління
	Необхідність забезпечення не лише прямого, а й зворотного зв'язку для забезпечення ефективності функціонування

Рис. 2.6. Особливості систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів

Примітка: виокремлено автором

Охарактеризуємо зазначені особливості систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

1. *Перманентність функціонування незалежно від просторово-часових параметрів.* Системи адміністрування у компаніях є такими, які існують завжди і не залежать, наприклад, від глибини кризових явищ, номенклатури та асортименту продукції, галузевої специфіки діяльності підприємства, його етапу життєвого циклу тощо. Очевидно, що під впливом просторово-часових параметрів такі системи все ж динамічно змінюються, реагуючі на зміни середовища функціонування. Тому в контексті діагностування систем адміністрування слід їх трактувати як динамічні об'єкти.
2. *Залежність від функціональних напрямків діяльності управлінських процесів.* Оскільки системи адміністрування в управлінні підприємствами пов'язані із кожною ланкою технології менеджменту, відтак, очевидно, що стан та параметри цих систем прямим чином будуть пов'язаними із управлінськими процесами в організації. В аналізованому контексті слід зауважити, що системи адміністрування більшою мірою пов'язані із внутрішнім середовищем функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.
3. *Орієнтація адміністративної діяльності на розв'язання конкретних управлінських проблем та ухвалення управлінських рішень.* Ця особливість систем адміністрування пов'язана із змістовим наповненням поняття «адміністрування». Ефективність адміністрування може бути досягнута за умови системного його характеру та гармонійного поєднання із управлінськими процесами компанії загалом.
4. *Спрямованість на ухвалення ефективних управлінських рішень за різними напрямками діяльності підприємства як тактичного, так і стратегічного спрямування.* З урахуванням цього слід зауважити, що системи адміністрування в управлінні підприємствами пов'язані як із стратегічними, так і з тактичними цілями компанії (фокусують увагу на стратегічний і тактичний сегменти функціонування). Вони багато в чому

забезпечують інтегрування цілей, завдань, політики, правил, процедур, регламентів у певним чином сформовану цілісність.

5. *Відповідність за окремими параметрами визначеним стандартам.* Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що загалом неможливо (і навіть не потрібно) процеси формування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачити правовими нормами в межах організацій. Водночас, окремі параметри таких систем все ж повинні відповідати визначеним стандартам, наприклад, щодо інформаційних технологій, щодо реєстрації вхідної та вихідної інформації, щодо надання відповідей на звернення громадян тощо.
6. *Спрямованість систем адміністрування на процесний підхід у руслі сучасних тенденцій менеджменту.* Слід зауважити, що системи адміністрування в управлінні підприємствами формуються свідомо і використовуються для досягнення визначених цілей. Причому, слід говорити не лише про їхню концептуальність, а й про їх аналітичний аспект. Окрім того, в умовах динамічності та складності середовища функціонування побудова і використання систем адміністрування в управлінні не може мати «шаблонного» характеру, навпаки – такі системи повинні бути унікальними й адаптованими під потреби конкретних користувачів.
7. *Функціонування на різних рівнях організаційної структури управління.* Оскільки адміністрування є видом управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління, то очевидно, що технологія управління стосується будь-якого рівня управління в організаційній структурі: інституційного, управлінського чи технічного. Системи адміністрування охоплюють будь-

які сфері діяльності компанії: корпоративну політику, формування стратегій, управління персоналом, постачання, виробництво та збут, операційні процеси, фінансове забезпечення, облік, аудит та контроль тощо.

8. *Необхідність забезпечення не лише прямого, а й зворотного зв'язку для забезпечення ефективності функціонування.* Як відомо з теорії і практики управління, зворотній зв'язок є інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів будь-якої компанії. Щодо систем адміністрування, цей зворотній зв'язок забезпечує двосторонній обмін інформацією між керівною та керованою ланкою у кожній системі адміністрування. Він дає змогу виявити наслідки ухвалення у таких системах управлінських рішень, ідентифікувати проблеми, вжити коригувальних заходів, конкретизувати цілі та уточнити завдання тощо. Важливим є і те, що завдяки зворотному зв'язку керівник в системах адміністрування має змогу своєчасно вплинути на ситуацію, забезпечувати згуртованість персоналу, використовувати об'єктивні для усіх працівників критерії оцінювання рівня професіоналізму під час реалізації процесів адміністрування в організації тощо.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити ключові *переваги побудови і використання систем адміністрування* в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, а саме:

- ефективний обмін інформацією та документацією між усіма ланками організаційної структури управління;
- чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між працівниками керівної та керованої підсистеми підприємства;
- підвищення швидкості та обґрунтованості ухвалення управлінських рішень за усіма етапами технології управління в організації;

- контроль та розуміння руху документації та інформації в межах підприємства;
- забезпечення оперативної взаємодії між суб'єктами як в межах керівної, так і керованої підсистем управління;
- забезпечення якості управлінської діяльності шляхом використання й аналізування ретроспективної інформації щодо управлінських процесів;
- зниження рівня адміністративних ризиків, у т.ч. пов'язаних із економічними параметрами функціонування організації.

Вивчення практичного досвіду адміністративної діяльності на підприємствах свідчить, що сьогодні істотно ускладнюються завдання, що постають перед системами адміністрування в управлінні підприємствами. Варто погодитись з результатами досліджень Т.Т. Капезиної та Є.С. Єгорової (2014), які зауважують, що чимало компаній сьогодні усвідомлює недоцільність використання величезних масивів даних для досягнення конкурентних переваг – важливим є «результат складного та усестороннього аналізування цієї інформації, в ході якого використовується та інтегрується в різні сценарії розвитку бізнесу, рішення та стратегії, якою можна оперувати як одним із основних інструментів конкурентної боротьби». Очевидно, що ця теза визначає багато в чому зміст і спрямованість систем адміністрування в управлінні, з одного боку, та особливості їхньої побудови та використання – з іншого.

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що у минулому функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачало опрацювання більшою мірою неструктурованого масиву інформації, яка регулярно потрапляла у такі системи як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Вивчення успішного іноземного досвіду свідчить, що сьогодні такі процеси стали більш систематизованими, і, як наслідок, у системах адміністрування циркулює

більш інтегрована та структурована інформація, що є релевантнішою для ухвалення управлінських рішень.

Цікавим є і те, що в реаліях сьогодення змістове наповнення систем адміністрування є більш придатним для забезпечення цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Інтегрованість та узагальненість інформації у таких системах беззаперечно підвищує рівень ефективності їхнього функціонування в динамічному середовищі.

Адміністрування можна вважати важливим чинником комерційного успіху підприємств, адже завдяки відповідним системам керівники різних рівнів управління, у т.ч. і комерційних підрозділів, мають змогу краще зрозуміти поставлені перед ними завдання, ідентифікувати потрібні ресурси, спланувати й скоординувати свої дії, здійснювати проміжний моніторинг досягнення ключових показників ефективності тощо. Управління компанією з використанням процесів адміністрування передбачає установалення взаємозалежності між управлінськими процесами та чинниками, що на них впливають. На основі сформованих висновків і рекомендацій здійснюється планування адміністрування, уточняється структура відповідних систем, обирається їхній конкретний вид, діагностується рівень їхньої ефективності та визначаються масштаби очікуваних змін.

Огляд й узагальнення літературних джерел (Батченко та Гончар, 2018; Гаффорова та Гаффоров, 2007; Кузьмін та Мельник, 2003; Ліпич, Хілула та Мялковська, 2016; Мельник, 2010; Найханова, 2011; Солдаткіна та Копилова, 2015; Balan and Filippova, 2017) дає змогу виокремити ключові *передумови побудови систем адміністрування* в управлінні підприємствами, а саме:

- чітке розуміння цілей, завдань, функцій, взаємозв'язків тощо усієї системи управління на підприємстві;
- високий рівень ефективності та зрозумілості систем інформаційного забезпечення та документообігу;

- формування інформаційних масивів даних на електронних носіях з належним технічним забезпеченням;
- ідентифікування траєкторії руху інформації від моменту її входження у систему до моменту її виходу на різних рівнях організаційної структури управління;
- володіння методологією побудови концептуальних адміністративних моделей.

Розглядаючи концептуальні положення з побудови та функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно наголосити на тому, що такі системи за своїм змістом мають усі ознаки класичної системи управління, а саме такі нижченаведені:

- суб'єкт;
- об'єкт;
- цілі;
- завдання;
- інструментарій;
- механізми;
- функції тощо.

Системи адміністрування трансформують інформацію, що отримана як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, у таку, яка потрібна керівникам різних рівнів управління для забезпечення цільового впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. У таких системах інформація та документація розподіляється серед працівників підприємства, його підрозділів, а також між компанією і зовнішнім середовищем вертикальними і горизонтальними каналами.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити низку напрямків подальшого розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Основні напрямки подальшого розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: наведено з урахуванням (Капезіна та Євгорова, 2014)

Забезпечуючи підтримку процесів ухвалення управлінських рішень, системи адміністрування в управлінні підприємствами самі потребують ефективного управління для досягнення поставлених перед ними цілей. Відтак, для забезпечення ефективності такого управління слід застосовувати адекватний управлінський інструментарій, а також впроваджувати оптимізаційні механізми. В аналізованому контексті доречно виокремити три ключових напрямки управління системами адміністрування в організаціях (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Ключові напрямки управління системами адміністрування в організаціях

Примітка: наведено автором

Формування (побудова) систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає визначення такої їхньої структури, яка, з одного боку, відповідатиме сучасним вимогам (наприклад, бізнесу, ринку, науки), а з іншого – узгоджуватиметься із стратегічними та тактичними цілями суб'єкта господарювання. На цьому етапі повинні вирішувати питання фінансового, кадрового, технічного та інформаційного забезпечення таких систем. Не менш важливе для погодження завдання – закладення організаційних механізмів у функціонування систем адміністрування (тобто закріплення відповідних посадових обов'язків за конкретними підрозділами чи працівниками, встановлення функцій, відповідальності, повноважень, конкретизація посадових інструкцій тощо).

Підтримання належних параметрів систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає постійний моніторинг їхнього стану для виявлення проблемних сфер та їхнього усунення. Так, як приклад, у цьому

контексті можуть ухвалюватися рішення щодо зміни підходів до мотивування персоналу, який безпосередньо залучений у системах адміністрування, щодо підвищення рівня технологічного та програмного забезпечення таких систем, щодо уточнення цілей і завдань процесів адміністрування, щодо впровадження нових механізмів та інструментів тощо.

Концептуальну модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами представлено на рис. 2.9. Слід зауважити, що стан і параметри таких систем визначаються багато в чому рівнем ресурсного забезпечення, яке, як зазначалось вище, включає матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, наукові та інші види ресурсів. Для розв'язання різних завдань в межах систем адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів керівники мають розуміти потрібні ресурси та їхню фактичну наявність.

В аналізованому контексті вивчення теорії і практики свідчить про те, що нерідко в системах адміністрування устанавлюються цілі, які зовсім не відповідають можливостям ресурсного забезпечення компанії. Часто трапляється і так, що ігнорується доцільність та необхідність планування такого забезпечення на перших етапах побудови і використання зазначених систем. Слушно зауважують А. Шлафман та А. Горовий (2014, с.51), що більшість проблем ресурсного забезпечення різних процесів економічного характеру суб'єкта господарювання можливо розв'язати «через комбінування зусиль окремих підрозділів підприємства». При цьому, «навантаження на окремі підрозділи збільшується відповідно до приросту тимчасових витрат на дослідження та узагальнення додаткових умов, що характеризують ризиковість подій».

Ресурсне забезпечення систем адміністрування є однією з визначальних функцій, реалізація якої визначає рівень розвитку таких систем та ефективність їхнього використання в умовах динамічності середовища функціонування.

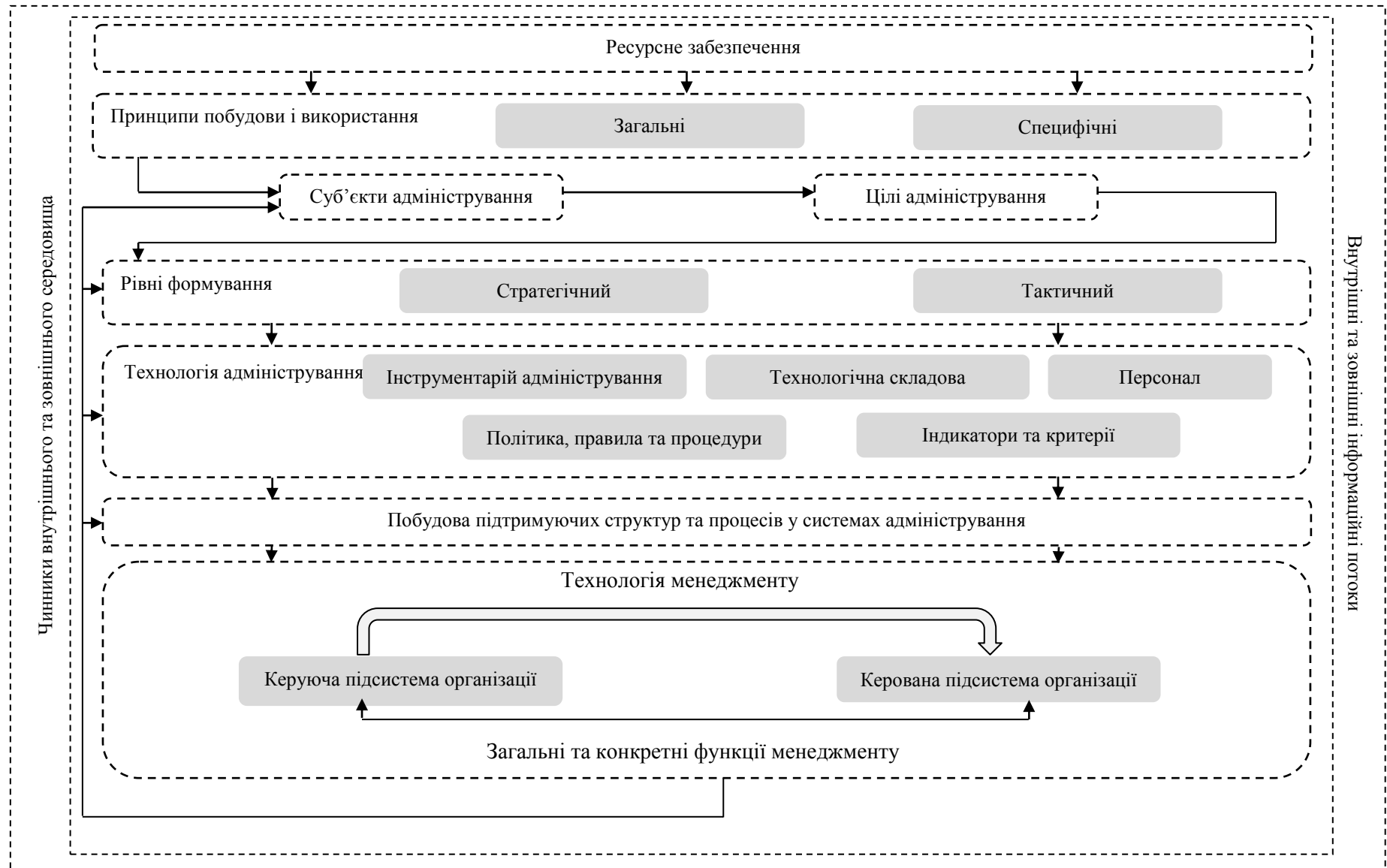


Рис. 2.9. Концептуальна модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: побудовано автором

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що основним критерієм ефективності використання ресурсів в системах адміністрування має бути якість задоволення потреб суб'єктів адміністрування. Своєю чергою, підвищення рівня такої ефективності може бути досягнуто не лише шляхом збільшення наявних ресурсів, а перш за все їхнім оптимізуванням. Не слід забувати і про те, що з позиції систем адміністрування важливим є забезпечення безперебійної роботи усіх процесів в таких системах. Причому, важливо не просто говорити про достатність усіх потрібних ресурсів, а про ресурси необхідної якості.

Важливу роль у концептуальній моделі побудови і використання систем адміністрування на підприємствах відіграють суб'єкти адміністрування. Як вже зазначалось вище, такі системи нерозривно пов'язані з конкретними потребами учасників як керівної, так і керованої підсистем управління, насамперед, керівників різних рівнів управління. Оскільки системи адміністрування пронизують усі ланки організаційної структури та усі процеси в компанії, очевидно, що кожен підрозділ та кожна посадова особа з різним рівнем участі належить до таких систем (наприклад, маркетологи, аналітики, фахівці з постачання, фахівці з управління персоналом тощо). З наведеного можна зробити висновок, що чим більшим за своїми розмірами є підприємство, тим більшою є кількість його суб'єктів адміністрування. Певну зацікавленість в системах адміністрування можуть мати і власники, а також різні суб'єкти зовнішнього середовища, а саме: засоби масової інформації, контролюючі органи, інвестори, кредитори, фінансові посередники, консалтингові компанії тощо. Попри це, очевидно, що все ж ключовими суб'єктами адміністрування в організації є внутрішні її працівники.

Узагальнено суб'єктів адміністрування можна вважати визначальними елементами відповідних систем насамперед з позиції визначення ними окремих параметрів таких систем (технологія, інструментарій, напрямки подальшого розвитку, індикатори, рівні формування тощо).

Диференційованість суб'єктів адміністрування у відповідних системах призводить до диференційованості їхніх цілей. Водночас, такі цілі можуть мати елементний, частковий чи комплексний характер. У першому випадку мова йде про підрозділ, процес, працівника тощо. Часткові цілі у системах адміністрування стосуються видів діяльності підприємства (постачання, виробництво, збут, управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, логістика тощо). Щодо компанії загалом можуть встановлюватися комплексні цілі. В аналізованому контексті варто погодитись із думкою В.І. Боровикова та В.А. Хвостикова (2011, с.69), які акцентують увагу на необхідності відштовхуватися під час формування цілей від вимог користувачів системи, а не її засновників. Враховуючи таке бачення, доцільно зауважити, що дійсно в процесі використання систем адміністрування їхні суб'єкти певним чином видозмінюють стан і параметри таких систем, адаптуючи їх для досягнення власних цілей. Враховуючи результати досліджень Т.Ю. Корнєєвої та С.А. Нікітіна (2010, с.196), слід вказати на те, що визначення множини цілей, їх зв'язки та взаємне ієрархічне впорядкування в просторовому та часовому аспектах дає змогу оцінити:

- підпорядкованість різних цілей адміністрування за вертикаллю, тобто з урахуванням їхньої відповідності різним умовам процесу ухвалення рішень в системах адміністрування;
- взаємозв'язок цілей адміністрування за горизонталлю, тобто на одному рівні процесу ухвалення рішень в системах адміністрування;
- розподіл цілей в часовому вимірі адміністрування.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень, виокремлення й установлення цілей в системах адміністрування в управлінні підприємствами є складним та трудомістким процесом, що зумовлює необхідність високопрофесійного підходу у зазначеній сфері. Окрім того, багатоаспектність управлінських процесів в організації, а також динамічність її розвитку призводять до

зацікавленості в плюралістичному розумінні цілеутворення в системах адміністрування.

Системи адміністрування в управлінні підприємствами можуть формуватися як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Стратегічний такий рівень, як відомо, передбачає установлення цілей щодо параметрів цих систем, аналізування та оцінювання чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, ідентифікування сильних та слабких боків компанії у контексті формування систем адміністрування, прогнозування умов функціонування підприємства тощо (Авдєєва, 2009; Желтенков та Федотова, 2012; Канунніков, 2012; Катькало, 2002; Сталінська, 2012; Шегда, 2012). Своєю чергою, на тактичному рівні щодо таких систем слід установлювати ключові показники ефективності, підбирати заходи для досягнення встановлених цілей, здійснювати бюджетування адміністративних заходів, обирати адекватні політику, правила, процедури тощо.

В аналізованому контексті варто зауважити, що доцільність розгляду процесів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції стратегічного рівня зумовлена насамперед об'єктивними причинами, які пов'язані із мінливим й динамічним середовищем функціонування організації. Слід зауважити, що мова йде не лише про зовнішнє середовище у межах країни, а й про загальносвітові тенденції розвитку економіки та управління, а саме:

- інтернаціоналізацію та глобалізацію бізнесу;
- посилення ролі та значення ТНК у міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталу;
- посилення конкуренції не лише за товарні ринки, а й за обмежені ресурси;
- міжнародну економічну інтеграцію;
- істотні коливання кон'юнктури ринку;
- підвищення рівня «віртуалізації» економічного простору та бізнес-стосунків;

- появу нових можливостей для ведення бізнесу, зокрема, з позиції нових підходів у цій сфері;
- розвиток інформаційних технологій, що дають змогу прискорити процеси обміну інформацією як всередині підприємства, так і між ним та зовнішнім середовищем, тощо.

Як слушно зауважують Л.І. Пугіна та О.В. Родіонова (2009, с.39), ігнорування стратегічного чинника в управлінні передбачає наявність хибної думки про те, що «середовище не буде або взагалі змінюватись, або в ньому не будуть відбуватись якісні зміни». Враховуючи результати досліджень С.В. Погонєва (2011, с.15), слід вказати, що доцільність стратегічного розгляду систем адміністрування в управлінні підприємствами зумовлена такими основними *причинами*:

- необхідністю розуміння керівництвом того, якими мають бути у стратегічній перспективі системи адміністрування; і це розуміння повинно бути уніфікованим;
- необхідністю встановлення критеріїв досягнення стратегічних цілей у системах адміністрування в управлінні, на основі діагностування яких можна зробити висновок про реалізацію запланованих заходів.

Узагальнення матеріалів досліджень С.В. Фурсова (2013, с.79) дає змогу зробити висновок про те, що *розгляд систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції стратегічності передбачає*:

- визначення ключових позицій систем адміністрування на перспективу залежно від пріоритетності цілей;
- виокремлення ресурсів підприємства під стратегічні цілі систем адміністрування незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю;
- оцінювання та мотивування працівників підрозділів та їхніх керівників залежно від рівня досягнення стратегічних цілей щодо систем адміністрування;

- визначення центрів управління кожною стратегічною ціллю в системах адміністрування.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що стратегічний рівень систем адміністрування в управлінні підприємствами повинен передбачати наявність цільових установок, на досягнення яких спрямованою буде стратегія адміністрування. Така стратегія повинна вироблятися на основі ретельного дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також бути тісно пов'язаною із загальною стратегією суб'єкта підприємницької діяльності. Водночас, доречно зауважити і те, що сьогодні стратегічний вимір систем адміністрування в управлінні підприємствами – це практика, що лише науково обґрунтовується, а не є сформованою. Це визначатиме у найближчій перспективі стратегічні пріоритети розвитку систем адміністрування.

Важливе місце у концептуальній моделі побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами займають і відповідний інструментарій, політика, правила та процедури, а також індикатори і критерії. Так, одним із шляхів підвищення якості та ефективності таких систем є вдосконалення й оптимізування інструментів адміністрування. Як слушно зауважує А.В. Канунніков (2012, с.64), це зумовлює об'єктивність «усестороннього оцінювання місця та ролі кожного з існуючих інструментів з точки зору їх використання під час вирішення усієї сукупності завдань». Завдяки інструментам в системах адміністрування повинні логічно реалізовуватись конкретні дії у напрямку впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. При цьому слід зауважити, що такі інструменти, будучи з одного боку елементами систем адміністрування, з іншого боку є елементами системи управління компанії загалом.

Огляд й узагальнення літературних джерел (Борщ, 2012; Гончар, 2018; Гончар та Павло, 2012; Епифанова, 2005; Коваленко, Корнеєва та Крухмаль,

2009; Лігоненко, 2000; Мусин, 2010) дає змогу виокремити ключові *ознаки інструментів систем адміністрування*, а саме:

- базування на загальноприйнятому понятійно-категорійному апараті менеджменту;
- динамічний характер таких інструментів, зумовлений динамічністю внутрішнього та зовнішнього середовища;
- індивідуальність процесів їхнього формування і застосування, зумовлена індивідуальністю систем адміністрування в управлінні підприємствами;
- організаційний характер впливу на процеси в системах адміністрування, що визначається можливістю інструментів забезпечувати в таких системах певний порядок дій, кроків, заходів, процесів, процедур, алгоритмів тощо;
- залежність під час їхнього формування і використання від параметрів конкретної організації (розміри, напрямки діяльності, чисельність персоналу, зовнішньоекономічна спрямованість, використання сучасних технологій управління тощо);
- залежність рівня ефективності їхнього застосування від рівня компетентності персоналу компанії, що пояснюється ключовою роллю останнього у формуванні та використанні систем адміністрування в організації загалом;
- особливий характер управлінського впливу на об'єкти систем адміністрування, що обґрунтовується можливістю як прямого, так й опосередкованого впливу.

Таким чином, використання адекватного інструментарію в системах адміністрування дає змогу не лише забезпечити ефективність функціонування таких систем загалом, а й реагувати на різні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, адаптуючи до них параметри цих систем, і тим самим досягати встановлені цілі.

Розглядаючи політику, правила та процедури в системах адміністрування на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів, слід зауважити, що за своїм змістом усі вони – адміністративні важелі. Як, зокрема, зауважують О. Кузьмін та О. Мельник (2003, с.88), політика є «загальним керівництвом до дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей». Своєю чергою, процедурами є «дії, які необхідно здійснити в конкретній ситуації», а правило вказує на те, що «повинно бути зроблено в конкретній ситуації». Ці ж автори зауважують, що «правила і процедури вказують працівникам напрям дій, включають повтори, формують зміст діяльності, дають змогу передбачати події, сприяють порівнянню із ситуацією в минулому, аналогом тощо».

Таким чином, політика в системах адміністрування, формуючись насамперед вищим керівництвом, спрямовує дії різних суб'єктів на досягнення цілей і розв'язання встановлених завдань. Іншими словами, політика дає зрозуміти, яким чином можуть бути досягнутими цілі адміністрування. Вона формує атмосферу довіри у контексті спільних дій працівників керівної та керованої системи і тим самим мінімізує невизначеність й неузгодженість кроків. Політика в системах адміністрування забезпечує наскрізність цілеутворення, а також допомагає уникнути ухвалення керівниками нерациональних рішень.

Використання *процедур в системах адміністрування* на підприємствах дає змогу (Вологін, 2011; Голуб, 2012; Кузьмін, Мала, Мельник та Процик, 2008; Кузьмін та Мельник, 2003):

- вказати працівникам напрям дій, завдяки чому з високим рівнем ймовірності можна буде сподіватись досягнення встановлених цілей в системах адміністрування;
- підвищити рівень ефективності процесів в системах адміністрування шляхом, наприклад, виявлення й усунення повторів, зайвих ланок переміщення документації чи інформації тощо;

- розуміти логіку процесів керівникам різних рівнів управління, а також виконавцям;
- забезпечувати можливість формування інформаційної бази порівняння в системах адміністрування.

Таким чином, процедури, будучи адміністративними важелями, в системах адміністрування описують конкретні кроки дій за тих чи інших запрограмованих обставин. Своєю чергою, правила в цих системах визначають, що слід зробити в кожній окремо взятій одиничній ситуації.

Побудова підтримуючих структур і процесів в системах адміністрування може мати різні форми та спрямування. У будь-якому випадку це повинно бути спрямовано на досягнення ключової цілі – забезпечення ефективності побудови і використання таких систем. Відтак, в одному випадку з цією метою можуть створюватись департаменти (наприклад, адміністративної підтримки ухвалення управлінських рішень) чи окремі підрозділи (відділи, центри тощо). За інших обставин достатньо доручити посадові обов'язки за цією тематикою окремій посадовій особі. Трапляється і так, що окремі функції адміністративного характеру закріплюються за фактично працюючими посадовими особами (тобто без залучення нових працівників).

Результати виконаних досліджень дають змогу виокремити основні *функції систем адміністрування* в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, а саме:

- комунікаційну – спрямована на обмін інформацією та документацією, а також на підтримку різних баз даних в межах підприємства;
- інтеграційну – спрямує зусилля працівників керівної та керованої підсистеми на досягнення єдиних цілей;
- пізнавальну – забезпечує можливість опису реального стану процесів на підприємстві, а також проблем, перспектив, відхилень, перевиконань планів тощо;

- інструментальну – акцентує увагу на пошуку, діагностуванні й оцінюванні усієї потрібної інформації для забезпечення цільового впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління;
- аналітичну – передбачає деталізацію інформаційно-документальних потоків за видами діяльності, центрами відповідальності, місцями виникнення витрат та іншими параметрами залежно від аналітичних цілей;
- попереджувальну – дає змогу виявити потенційні проблеми та ризики на будь-якому етапі технології управління;
- організаційно-технологічну – дає змогу обумовити комплекс заходів для досягнення встановлених цілей.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що зміст сучасної концепції адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів полягає в ефективнішій побудові відповідних систем з метою підвищення рівня їхньої функціональності. Важливим в цьому контексті є й вжиття заходів для гармонійного поєднання систем адміністрування із системою управління суб'єкта господарювання загалом.

Висновки за розділом 2

1. Дослідження систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів в масштабах компанії є складним завданням, розв'язання якого ускладнюється відсутністю комплексних концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад у зазначеній сфері. Одна з таких наукових прогалин стосується класифікації зазначених систем за низкою істотних та незалежних ознак. Відтак, за

результатами виконаних досліджень розвинуто типологію систем адміністрування за низкою існуючих (зміст, просторово-часова ознака, особливості формування, рівень цілісності, централізованість, рівень складності, тип зв'язків, характер розвитку) та нових (характер цілей, рівень індивідуалізації, джерело походження, рівень формалізування, джерело виникнення необхідності у побудові та застосуванні) ознак. Вибір того чи іншого їхнього виду визначається перш за все установленими цілями в аналізованій сфері, а також наявним ресурсним забезпеченням.

2. У роботі обґрунтовано зв'язок систем адміністрування із іншими системами суб'єкта господарювання, а саме: виробничою, збутовою, обліковою, фінансовою, інформаційною, логістичною, маркетинговою, інформаційною тощо. Також побудовано модель взаємодії таких систем із середовищем функціонування підприємства, де враховано рівні організаційної структури управління, адміністративні запити керівників, рекомендації та обмеження щодо їхнього отримання, складові систем адміністрування, внутрішні бізнес-процеси і зовнішнє середовище). Встановлено, що функції систем адміністрування набувають форми адміністративної підтримки ухвалення управлінських рішень, яка проникає усіх рівні управління в організації, а також є початковим та кінцевим елементом усіх адміністративних процесів.

3. Зроблено висновок про те, що ефективність побудови та застосування систем адміністрування в управлінні підприємствами забезпечується багато в чому дотриманням відповідних принципів. Так, до переліку загальних таких принципів віднесено принципи цілеспрямованості, науковості, відповідальності, компетентності, мотивованості, економічності, достовірності, уніфікованості, адаптивності, системності, розвитку, оптимальності, зрозумілості, об'єктності, об'єктивності, безперервності, завершеності, часової погодженості, контрольованості, формалізованості, достатності інформаційного забезпечення. Своєю чергою, специфічні принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні

підприємствами включають: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтацію на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей забезпечує цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою забезпечення ефективності цих процесів.

4. Зважаючи на змістове та функціональне наповнення систем адміністрування в управлінні підприємствами, виокремлено їхні характерні особливості, а саме: перманентність функціонування незалежно від просторово-часових параметрів; залежність від функціональних напрямків діяльності управлінських процесів; орієнтація адміністративної діяльності на розв'язання конкретних управлінських проблем та ухвалення управлінських рішень; спрямованість на ухвалення ефективних управлінських рішень за різними напрямками діяльності підприємства як тактичного, так і стратегічного спрямування; відповідність за окремими параметрами визначеним стандартам; спрямованість систем адміністрування на процесний підхід у руслі сучасних тенденцій менеджменту; функціонування на різних рівнях організаційної структури управління; необхідність забезпечення не лише прямого, а й зворотного зв'язку для забезпечення ефективності функціонування.

5. Виокремлено ключові переваги побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, а саме: ефективний обмін інформацією та документацією між усіма ланками організаційної структури управління; чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між працівниками керівної та керованої підсистеми підприємства; підвищення швидкості та обґрунтованості ухвалення управлінських рішень за усіма етапами технології

управління; контроль та розуміння руху документації та інформації в межах підприємства; забезпечення оперативної взаємодії між суб'єктами як в межах керівної, так і керованої підсистем управління; забезпечення якості управлінської діяльності шляхом використання й аналізування ретроспективної інформації щодо управлінських процесів; зниження рівня адміністративних ризиків, у т.ч. пов'язаних із економічними параметрами функціонування організації.

6. Встановлено, що системи адміністрування за своїм змістом мають усі ознаки класичної системи управління, а саме: суб'єкт, об'єкт, цілі, завдання, інструментарій, механізми, функції тощо. Такі системи трансформують інформацію, що отримана як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, у таку, яка потрібна керівникам різних рівнів управління для забезпечення цільового впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління.

7. Виокремлено основні напрямки подальшого розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами (підвищення швидкості роботи систем адміністрування, зміщення акцентів у напрямку використання більш структурованої інформації, збільшення обсягів інформаційно-документального забезпечення, що надходить у системи адміністрування, перехід від епізодичного оновлення даних в системах адміністрування до регулярного накопичення інформації на управлінські процеси в компанії), а також пріоритетні напрямки управління такими системами в організаціях (формування систем адміністрування, їхнє використання, а також підтримання належних параметрів). Виявлено, що стан і параметри цих систем визначаються багато в чому рівнем ресурсного забезпечення, яке включає матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, наукові та інші види ресурсів.

8. За результатами виконаних досліджень до переліку ключових елементів концептуальної моделі побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами віднесено ресурсне забезпечення, принципи, суб'єктів адміністрування, цілі, рівні формування,

технологію адміністрування, побудову підтримуючих структур і процесів, чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, а також об'єкт впливу – технологію менеджменту. В аналізованому контексті наголошено на важливості стратегічного розгляду процесів побудови і використання систем адміністрування (принцип стратегічності), виокремлено ключові ознаки інструментів адміністрування, а також особливості використання процедур у цих системах.

9. Наведено й охарактеризовано основні функції систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, зокрема, комунікаційну, інтеграційну, пізнавальну, інструментальну, аналітичну, попереджувальну та організаційно-технологічну.

10. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 2, опубліковано у працях (Овчарук, В.В., 2018с; Овчарук, В.В., 2018е; Овчарук, В.В., 2018f; Овчарук, В.В., 2018n; Овчарук В.В., 2018о; Овчарук, В.В., 2018р; Овчарук, В.В., 2018q; Овчарук, В.В., 2018s; Овчарук В.В., 2018t; Овчарук В.В., Кузьмін О.Є. та Жежуха В.Й., 2018; Ovcharuk, V., 2018b).

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТУВАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

3.1. Метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами

Глобалізація економічних процесів, технологічний розвиток, динамічність середовища функціонування, а також нестабільність ринкового оточення зумовлюють необхідність побудови та застосування нових і більш ефективних систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Водночас, забезпечення такої ефективності неможливе без впровадження сучасних методів та технологій їхнього діагностування.

Дослідження систем адміністрування зумовлює необхідність визначення відповідної методології. При цьому, слід враховувати, що процеси, які відбуваються в межах зазначених систем, є складними, різноманітними, часто взаємозумовленими. Використання адекватного методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів дає змогу уточнити ракурс дослідження таких систем, обрати відповідні інструменти, а також належним чином трактувати одержані результати. Крім того, цей метод сприятиме конкретизуванню предметної сфери дослідження.

У ринкових умовах господарювання системи адміністрування з урахуванням євроінтеграційних процесів відіграють одну з ключових ролей в управлінні підприємствами. Як, зокрема, зауважують В. Федяїнова та Т. Сисо

(2012, с.36), наприклад, документи – це інформаційна основа організації, що включає в себе біля 80% усієї інформації, яка циркулює в ній.

Слід зауважити, що дослідження адміністрування в управлінні підприємствами з позиції системного підходу передбачає використання окремих елементів теорії систем для опису цих процесів. Іншими словами, не ставиться мета діагностування процесів адміністрування із застосуванням повного понятійно-категорійного та математичного апарату, а також методів теорії систем. Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що положення цієї теорії, зокрема, його термінологія, є такими, з позиції яких можна розглядати адміністрування, враховуючи при цьому його особливості. Завдяки цьому створюватимуться передумови для більш повного дослідження такого поняття і висвітлення його з нової точки зору.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів може здійснюватися з урахуванням різних підходів (рис. 3.1). Так, елементний підхід передбачає виокремлення елементів, що формують систему адміністрування, взаємодія яких надає їй відповідні характерні ознаки і властивості. Своєю чергою, структурний підхід акцентує увагу на необхідності ретельного вивчення якісної специфіки побудови і функціонування систем адміністрування, їхніх особливостей, властивостей тощо з урахуванням стійкості зв'язків між елементами.

Функціональний підхід до діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами акцентує увагу на необхідності виявлення функціональної залежності між елементами цих систем та системою управління загалом. Останній – системний підхід передбачає вивчення механізму управління і самоуправління процесами адміністрування.

Інформаційною базою діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів з огляду

на авторський підхід до трактування цього поняття повинні бути праці вітчизняних і зарубіжних науковців за тематикою аналізування, діагностування та оцінювання різних економічних явищ і процесів, у т.ч. і системного характеру.

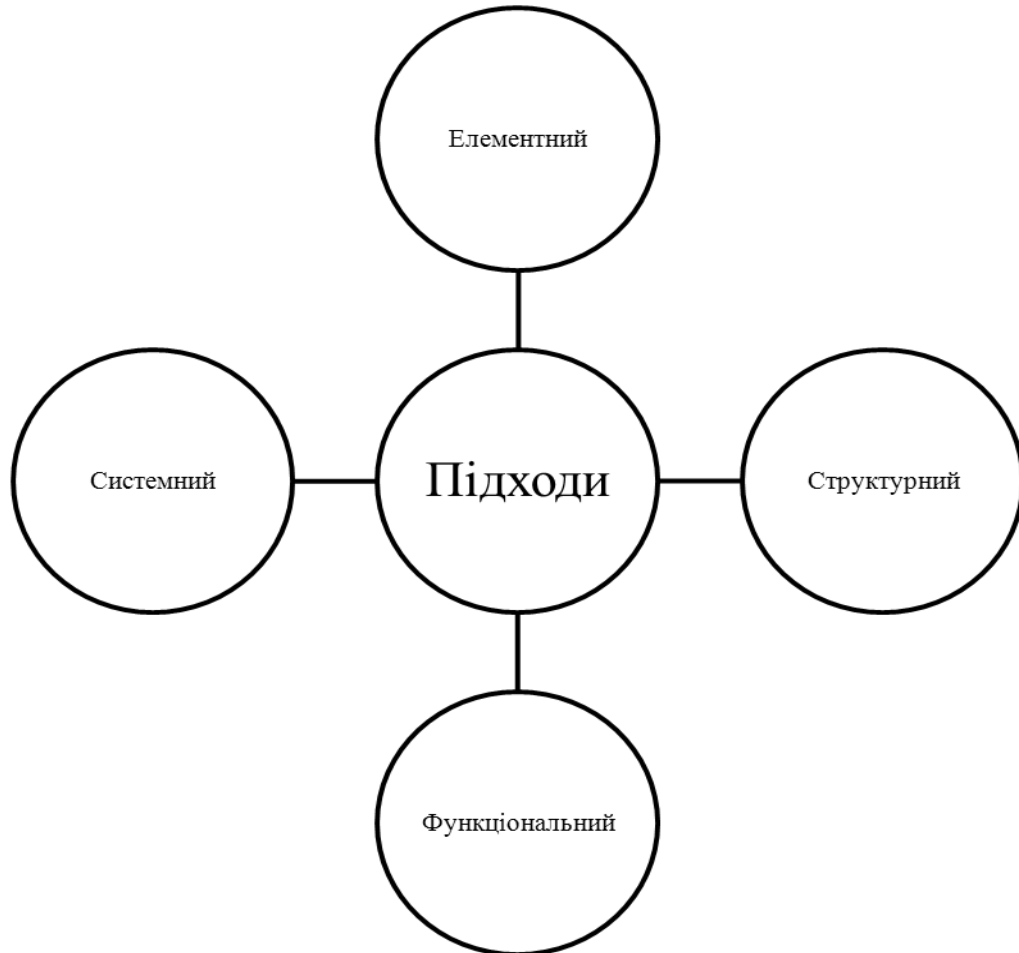


Рис. 3.1. Основні підходи до діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: складено автором на основі ISO 9002-2000 (Комісарова, 2008)

Так, у роботі О.Є. Кузьміна та О.В. Пирог (2013, с.88-102) запропоновано інтегральний метод оцінювання стабільності розвитку національного господарства в умовах постіндустріального суспільства. Комбінований метод оцінювання якості продукції наведено у роботі М. Микийчука, Т. Бубели та П. Столярчука (2011, с.52-55). З.П. Борецькою (2013, с.33-40) запропоновано метод оцінювання системи управління якістю як один із етапів забезпечення ефективності функціонування сільськогосподарського

підприємства. Методика оцінки показників надійності систем спеціального зв'язку представлена у роботі С.Є. Гнатюка та Л.М. Саковича (2015, с.26-28). О. Величко (2013, с.45-54) розглянуто методику оцінювання розвитку логістичної системи підприємства.

В аналізованому контексті цікавими є наукові здобутки з розроблення методик оцінювання ефективності фінансового моніторингу, що, зокрема, представлені у роботі І.І. Д'яконової та Д.В. Шияна (2013, с.10-16). Метод оцінки захищеності інформаційних систем запропоновано у роботі С.В. Павелка (2009, с.149-154). У роботі А.В. Череп та М.М. Лизуренка (2014, с.113-119) запропоновано методи оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. Методичні положення з аналізування систем діагностики діяльності машинобудівних підприємств розглянуто у роботі О.Г. Мельник (2010, с.66-75). Ці та інші напрацювання є інформаційною базою удосконалення методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Розроблення методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів доцільно здійснювати з урахуванням кінцевого призначення таких систем – забезпечення ефективності цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Іншими словами, системи адміністрування мають на меті допомагати керівникам і підлеглим ефективніше виконувати свою роботу і тим самим досягати встановлених цілей. Відтак, ця теза повинна бути покладена в основі удосконаленого методу (рис. 3.2).

Таким чином, з урахуванням рис. 3.2 можна зробити такий висновок: систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів слід вважати ефективними, якщо їхній стан та

параметри забезпечують можливість досягнення різноманітних цілей в організації (принцип «цілі-засоби»).

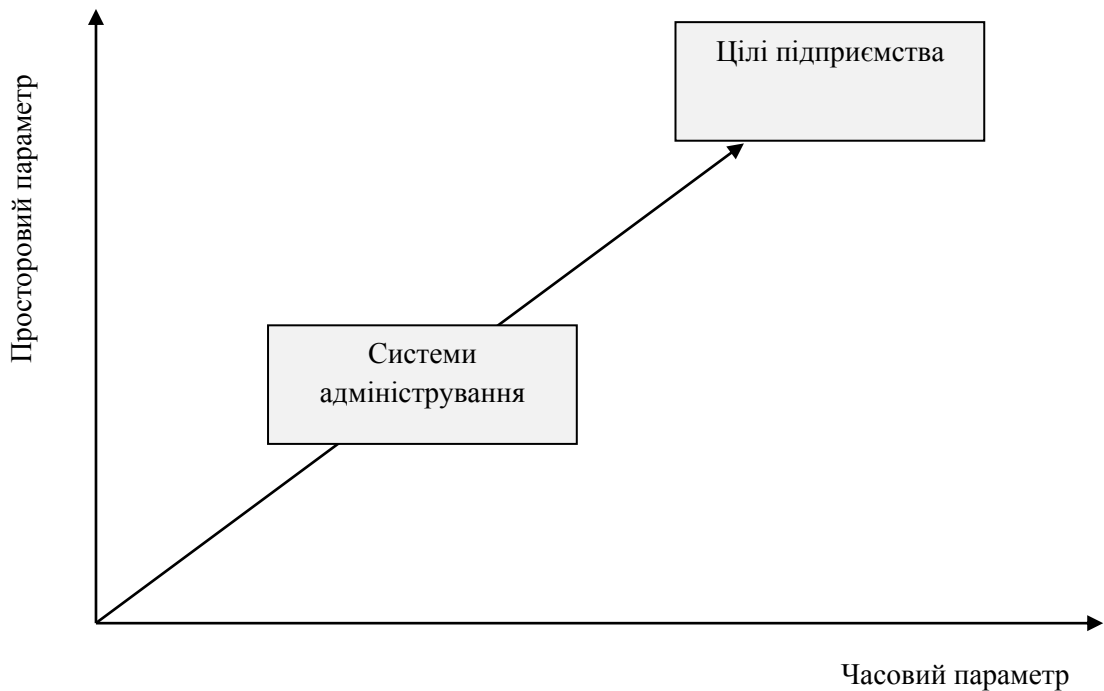


Рис. 3.2. Зв'язок систем адміністрування з цілями підприємства

Примітка: складено автором

Слід зауважити, що в межах підприємства існують різні групи стейкхолдерів, які переслідують свої власні цілі (часто, суперечливі). Водночас, у будь-якому випадку проблема спроможності систем адміністрування сприяти досягненню таких цілей має як теоретичний, так і практичний характер. Цілі у цьому контексті відіграють пріоритетну роль щодо таких систем і їхнього змістового наповнення. Зазначений підхід до діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів з позиції спроможності таких систем сприяти досягненню встановлених цілей набуває особливої значущості в умовах трансформацій управління, зміни зовнішньоекономічного вектору діяльності компанії, істотних організаційних змін, динамічного розвитку, збільшення масштабів технологічних операцій, розширення асортименту й номенклатури продукції тощо.

Варто вказати на те, що проблема ідентифікування зв'язку цілей і засобів у вітчизняній та іноземній науковій літературі не є новою. Так, у роботі В.В. Денисова (2003, с.129-151) розглядається проблема співвідношення цілей та засобів в суспільно-історичній практиці. Соціолого-правовий аналіз співвідношення цілей і засобів у правозастосовній діяльності розкрито у роботі В.Л. Погрібної (2012, с.305-310). Проблема розуміння цілей та засобів PR діяльності розглянута К.І. Гавриленко (2010, с.32-36). Засоби досягнення цілей в сфері правового регулювання висвітлено А.А. Севостьяновим (2013, с.180-183). Н.Н. Трубніков (1968, с.68) вказує на те, що «для досягнення будь-якої цілі необхідні відповідні засоби. Саме в засобі своєї реалізації та чи інша ціль отримує визначеність чи конкретність».

Як слушно у цьому контексті зауважує В.В. Денисов (2003, с.130), проблема «цілеспрямованості діяльності, що включає питання визначення цілей і засобів, їх співвідношення та взаємодії, завжди була предметом філософського дослідження та має настільки тривалу історію, як і філософська думка». Цей же автор зауважує, що «різні аспекти цієї проблеми зумовлювали увагу багатьох вчених, які пов'язують цілеспрямовану діяльність з раціональністю та гармонійністю людських відносин, а також ефективністю трансформаційних процесів». Таким чином, ціллю ефективних систем адміністрування в управлінні підприємствами має бути результат і цим результатом є досягнення цілей компанії. Ці системи повинні сприяти розв'язанню поставлених завдань та виконанню визначених функцій у напрямку такого досягнення цілей.

В аналізованому контексті варто навести положення А.В. Малька (1998, с.70-71), який акцентує увагу на тому, що «в різних галузях знань досліджують різні засоби – технічні та радіоелектронні, транспортні та виробничі, лікувальні і наркотичні, масової інформації та управлінські, бюджетні та валютні, грошові та фінансові, позикові та платіжні, оборотні тощо». З позиції філософської теорії і практики «засоби досягнення цілей – це об'єктивні

предмети та дії, включені в структуру цілеспрямованої діяльності, що забезпечують отримання визначеного результату» (Уледов, 1984, с.161).

Враховуючи результати досліджень В.В. Денисова (2003, с.142), доцільно зауважити, що між рівнем цілей підприємства та засобами їхнього досягнення з позиції систем адміністрування існує визначена міра, врахування якої забезпечує раціональність побудови процесів та параметрів цих систем. На думку автора, «вихід за межі цієї міри призводить до невиправданого ризику та надто високої «ціни», яку слід платити за досягнення цілі». Така теза ще раз свідчить про можливість діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів саме з позиції цих систем сприяти досягненню цілей. Як слушно зауважують В.В. Кульба, В.Д. Малюгін та А.Н. Шубін (2003, с.62), «методи управління суспільством, колективами та окремими особистостями, певним чином впливаючи на людей, спонукають їх до виконання соціально-економічних законів суспільства і цим визначають конкретні шляхи, способи та прийоми досягнення встановлених цілей».

Узагальнена модель зв'язку систем адміністрування з цілями підприємства у розрізі окремих їхніх видів представлена на рис. 3.3. Таким чином, з урахуванням вищенаведеного доцільно зробити висновок про те, що такі системи можна аналізувати, діагностувати, оцінювати, структурувати, моделювати, прогнозувати тощо з позиції розвитку підприємства і певного їхнього «внеску» у досягнення встановлених цілей за усіма етапами технології управління. Ухвалюючи за результатами діагностування стану та параметрів систем адміністрування управлінські рішення можна тим самим нівелювати слабкі боки цих систем, а також зменшувати рівень невідповідності їхніх параметрів із встановленими цілями і завданнями. В аналізованому контексті доцільно наголосити на тому, що забезпечення високого рівня ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів не повинно бути самоціллю управлінської діяльності. Водночас, ретельні й обгрунтовані висновки за цією тематикою є

важливою інформаційною базою для забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності та покращення фінансово-економічних індикаторів діяльності суб'єкта господарювання різного характеру.

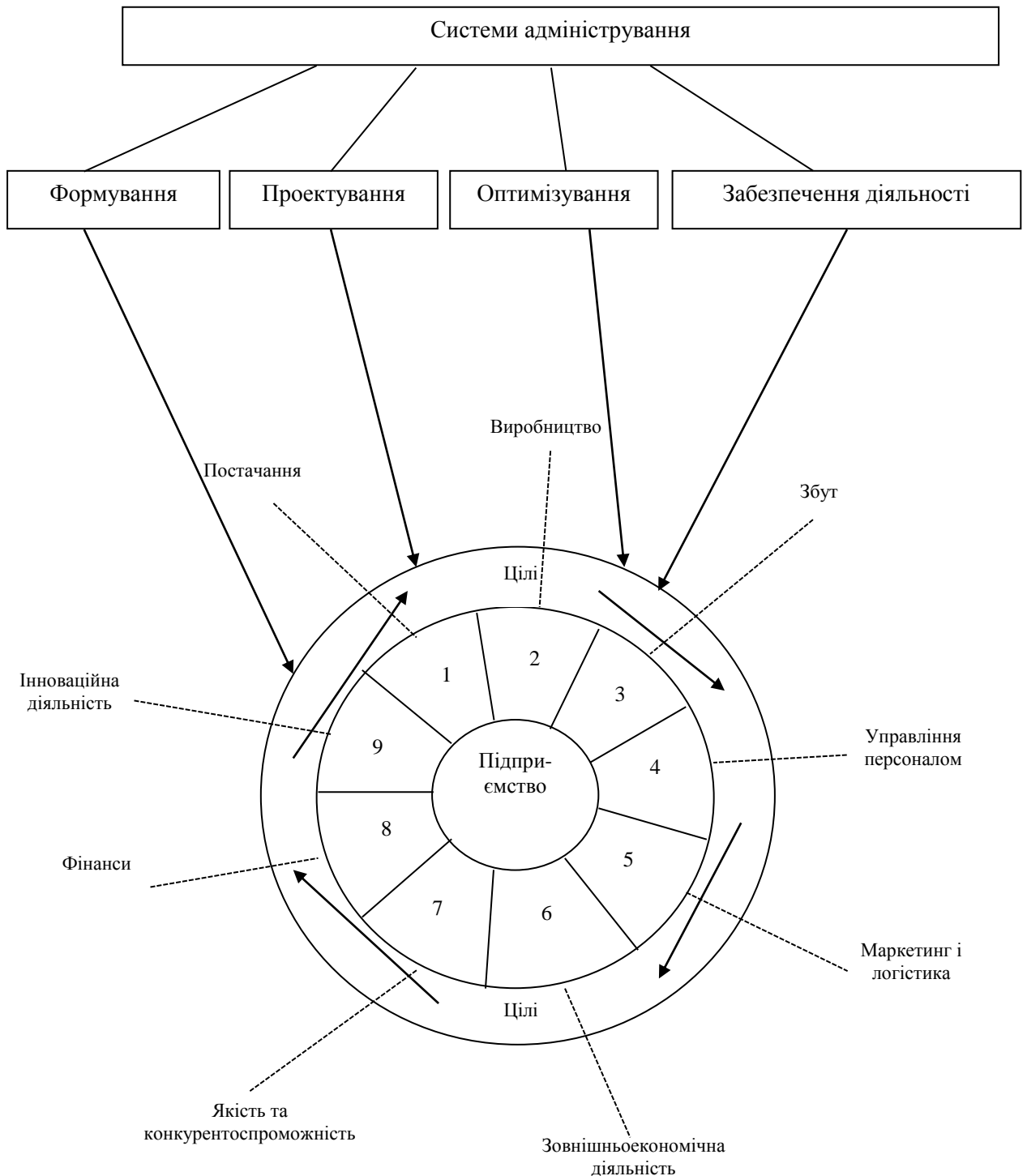


Рис. 3.3. Узагальнена модель зв'язку систем адміністрування з цілями підприємства у розрізі окремих їхніх видів

Примітка: складено автором

Розглядаючи проблему вибору параметрів діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, слід зауважити, що це повинні бути параметри, які, по-перше, пов'язані із процесами адміністрування, а, по-друге, які слід вважати найбільш репрезентативними з позиції їхнього взаємозв'язку із цілями суб'єкта господарювання за усіма напрямками діяльності. Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність застосування як таких параметрів проєкцій відомої у теорії і практиці збалансованої системи показників, тобто (Малахова, 2007; Найда, 2011; Проценко і Зажигіна, 2010; Agrawal, 2008; Kaplan and Norton, 1996; Kunz, 1999; Lueg and Vu, 2015; Nicola, 2007; Humphreys, Shayne Gary and Trotman, 2016):

- внутрішніх процесів у системах адміністрування;
- навчання та розвитку персоналу у системах адміністрування;
- задоволення «клієнтів» системами адміністрування;
- фінансових аспектів функціонування систем адміністрування.

Як, зокрема, зауважує А.А. Курилова (2011, с.57-58), BSC використовується як «основний інструмент управління бізнесом, що дає можливість установлювати індивідуальні корпоративні цілі, доводити їх до відома співробітників та управлінців різного рівня, оцінювати досяжність встановлених цілей шляхом використання збалансованої системи вимірників ефективності, отримувати швидкий зворотній зв'язок».

Саме з позиції наведених вище чотирьох елементів найбільш доцільно здійснювати діагностування рівня ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням можливості досягнення різноманітних цілей в організації з використанням цих систем. Так, зокрема, врахування блоку внутрішніх процесів в системах адміністрування дасть змогу діагностувати такі системи з позиції задоволення потреб внутрішніх клієнтів і досягати відповідні цілі. Такі процеси ілюструють прямі та зворотні зв'язки між окремими елементами цих систем. Виявлення проблем у цьому сегменті дає змогу розробити заходи для вдосконалення таких процесів, підвищення

рівня ефективності систем адміністрування та у підсумку – забезпечення більшої сприятливості цих систем у напрямку досягнення комплексних, часткових чи одиничних цілей за усіма етапами технології управління.

Вивчення теорії та практики, а також результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про те, що системи адміністрування кожного підприємства з урахуванням євроінтеграційних процесів характеризуються унікальним набором внутрішніх процесів, що забезпечують інтерес до них з боку різних зацікавлених суб'єктів (керівники різних рівнів управління, власники, суб'єкти зовнішнього середовища, працівники керованої системи управління тощо). Очевидно, що в аналізованому контексті розуміння внутрішніх процесів у системах адміністрування відрізняється від розуміння таких процесів в межах підприємства, коли збалансована система показників розглядається як інструмент стратегічного планування. Відтак, для діагностування рівня ефективності таких систем у компаніях немає необхідності першочергово ставити завдання формування загальних цілей для цієї проєкції, встановлення показників, конкретних цілей, дій тощо. Водночас, це може мати місце (і це слід робити) за результатами діагностування систем адміністрування, коли, наприклад, виявляється проблема низького рівня побудови внутрішніх процесів у цих системах, що зумовлює істотні проблеми щодо досягнення встановлених цілей компанії за усіма етапами технології управління. Такі ж висновки можна зробити і щодо інших проєкцій збалансованої системи показників.

Проєкція навчання та розвитку персоналу у системах адміністрування дасть змогу ідентифікувати вплив людського чинника у таких системах на досягнення встановлених цілей підприємства. У цьому контексті фактично йде мова про спроможність забезпечення динамізму й гнучкості систем адміністрування в умовах швидкоплинних змін, що досягається перш за все завдяки персоналу. Причому, варто говорити не лише про індивідуальну, а й про колективну компетентність персоналу в системах адміністрування в управлінні компаніями. Розуміння сильних і слабких боків за цією проєкцією

дає змогу виявити сфери, на які слід пріоритетно спрямувати увагу та зусилля керівництва для підвищення сприятливості систем адміністрування у напрямку досягнення встановлених цілей за усіма етапами технології управління.

Перспектива «клієнтів» свідчить про «клієнтоспрямованість» систем адміністрування, тобто про їхню функціональність з позиції кінцевого користувача. Як відомо з теорії і практики, системи адміністрування повинні бути такими, щоб їх трактували релевантними працівники, які використовують можливості цих систем (наприклад, керівники, аналітики, експерти, власники тощо). Іншими словами, незадоволеність «клієнтів» свідчить про проблему існування структури з низьким рівнем корисності в системі управління підприємства. Очевидно, що для підвищення рівня ефективності цієї проєкції слід насамперед звернути увагу на типи зазначених вище «клієнтів», а також на процеси, які першочергово пов'язані із системами адміністрування в організації.

Діагностування рівня ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами щодо можливості досягнення різноманітних цілей в організації з використанням цих систем слід здійснювати і з урахуванням фінансової перспективи. У цьому контексті мова йде про т. зв. фінансову забезпеченість процесів побудови і використання таких систем.

Слід зауважити, що проблема використання збалансованої системи показників для вирішення різних наукових завдань економічного спрямування – інших, ніж стратегічне планування – не є новою. Це, зокрема, підтверджується вивченням праць вітчизняних та іноземних науковців (Кабанов, 2008; Казначеева і Моргунов, 2009; Auger and Roy, 2004; Burney and Swanson, 2010; Bütikofer, 1999; Gardiner, 2002; Griffith and Neely, 2009; Hult, Ketchen, Adams and Mena, 2008; Ittner, Larcker and Meyer, 2003; Tayler, 2010; Wisniewski and Dickson, 2001). Водночас, слід зауважити, що в базовій формі збалансована система показників є «інструментом, що дає змогу повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом;

крім цього, система дає можливість ухвалювати об'єктивні рішення в сфері розподілу ресурсів» (Курилова, 2011, с.66). Своєю чергою, щодо діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів збалансована система показників виконує т. зв. допоміжну функцію, яка допомагає здійснити ретельніше аналізування таких систем.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу обґрунтувати доцільність використання методу аналізування ієрархій для розв'язання окресленого завдання діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Як зокрема, зауважує С.І. Колесникова (2009, с.102), цей метод активно використовується в наукових цілях для вирішення «різних прикладних багатокритеріальних завдань економічного, соціального, медичного, політичного, математичного, фізичного, військового, психологічного, наукового та іншого характеру». Враховуючи результати досліджень (Каган, 2012; Колеснікова, 2009; Лисов, 2007; Ногін, 2004; Самохвалов, 2003; Щербаков та Єрмаков, 2008; Dyer, 1990; Holder, 1990; Islam, Biswal and Alam, 1997; Lv, Chen, Xue, Su and Li, 2010; Millet, 1998; Wang and Ling, 2007; Wind and Saaty, 1980) у нашому випадку застосування методу аналізування ієрархій дасть змогу розв'язати такі проблеми:

- структурувати складноформалізовану проблему;
- кількісно оцінити параметри, які складно апріорі формалізувати математично;
- підвищити обґрунтованість в ухваленні управлінських рішень щодо досягнення встановлених цілей за усіма етапами технології управління;
- забезпечити ієрархічну декомпозицію завдань й обрання альтернатив;

- врахувати й одночасно діагностувати як кількісні, так і якісні параметри порівняння;
- врахувати механізми узгодження суджень під час діагностування ефективності систем адміністрування;
- досягти «голографічного ефекту», який забезпечує можливість отримання релевантних результатів навіть за умови виключення низки параметрів порівняння тощо.

Доцільність використання методу аналізування ієрархій для розв’язання окресленого завдання діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів обґрунтовується і тим, що він дає змогу розглянути чималу кількість чинників, які впливають на результат. При цьому, не усі з-поміж них є такими, які можна кількісно оцінити наприклад, або через їхню природу або у зв’язку із відсутністю відповідного інформаційного масиву даних. Своєю чергою, метод аналізування ієрархій передбачає здійснення парних порівнянь, виражених у формі квадратної матриці $A = (a_{ij})$ з одиничною діагоналлю, де відображено перевагу варіанта i над варіантом j за певним параметром порівняння. У контексті діагностування ефективності систем адміністрування слід враховувати і принцип оберненої симетричності зазначеного методу, згідно якого $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$. Це пов’язано із тим, що під час послідовного аналізування усі можливі пари чинників двічі порівнюються між собою (іншими словами, спочатку a_i порівнюється з a_j , а згодом – навпаки). Очевидно, що кількість таких порівнянь залежить від кількості аналізованих чинників, причому, в умовах існування n таких чинників слід говорити про наявність $\frac{n^2-n}{2}$ цих порівнянь (Коробов та Тутигін, 2010, с.111).

Використання методу аналізування ієрархій щодо систем адміністрування не передбачатиме як такого порівняння альтернатив з метою встановлення переваг однієї над іншою. Це порівняння (і відповідні вектори

пріоритетів ієрархічної структури) має на меті ідентифікувати рівень можливості досягнення з допомогою таких систем різноманітних цілей компанії за різними етапами технологій управління (іншими словами, у цьому контексті мова йде про рівень використання максимальної сприятливості).

Формування експертної групи є першим етапом пропонованого методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Цей етап слід вважати ключовим в усьому алгоритмі, оскільки саме від експертів залежить ефективність усіх подальших кроків у цьому напрямку. Вони не лише повинні володіти знаннями щодо використання методу аналізування ієрархій, а й розуміти усі аспекти цілеспрямованості діяльності підприємства. Так, без розуміння стратегії та цілей складно здійснити діагностування систем адміністрування на предмет їхньої спроможності сприяти досягненню цілей та розв'язанню відповідних завдань.

Аналізований перший етап передбачає об'єднання експертів в організаційній формі тимчасового комітету, а також розподіл обов'язків між його членами, налагодження взаємодії, розроблення і використання документальних форм, встановлення календарного плану робіт, вибір форм і методів роботи експертів тощо. Зазначені експерти повинні бути фахівцями і в предметній сфері конкретної ланки технології управління, оскільки на предмет ефективності можуть аналізуватись різні системи адміністрування (наприклад, в постачанні, управлінні персоналом, збуті, зовнішньоекономічній діяльності, маркетингу, логістиці тощо).

Формування і забезпечення належної роботи групи експертів повинно передбачати й усунення усіляких зовнішніх впливів. Це має сприяти дотриманню принципів об'єктивності й незаангажованості дослідження, а також отриманню дійсно релевантних висновків та рекомендацій. Склад такого тимчасового комітету може включати як внутрішніх працівників компанії, так і залучених експертів ззовні. Їхній високий рівень фаховості повинен бути спрямованим не лише на реалізацію усього спектру завдань під

час діагностування систем адміністрування, а й на співпрацю із керівниками різних рівнів управління та власниками у напрямку ідентифікування змін, які слід реалізувати щодо підвищення рівня ефективності таких систем. Причому, слід враховувати і те, що рівень та масштаби цих змін можуть бути різними: від незначних і локальних до кардинальних та глобальних.

Наступний етап методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачає визначення рівнів узагальненої ієрархічної моделі такого діагностування. В аналізованому контексті варто зауважити, що під час діагностування фактично порівнюватимуться два варіанти, а саме:

$$\theta = \{n_1, n_2\}, \quad (3.1)$$

де θ – множина варіантів порівняння під час діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів;

n_1 – системи адміністрування;

n_2 – цілі підприємства.

Також вище було обгрунтовано доцільність врахування чотирьох параметрів порівняння m , а саме: внутрішніх процесів у системах адміністрування; навчання та розвитку персоналу у системах адміністрування; задоволення «клієнтів» системами адміністрування; фінансових аспектів функціонування систем адміністрування. З урахуванням цього можна зробити висновок про доцільність розгляду трирівневої ієрархічної моделі діагностування цих систем (рис. 3.4).

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що у випадку необхідності кількість таких рівнів діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами може бути збільшеною. Наприклад, можуть конкретизуватись за рівнями внутрішні процеси у системах адміністрування чи задоволеність «клієнтів» цими системами.

Як видно із рис. 3.4, кожен елемент трирівневої ієрархічної моделі діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами є критерієм для елементів іншого рівня, що відповідає визначеним вимогам ієрархічності.

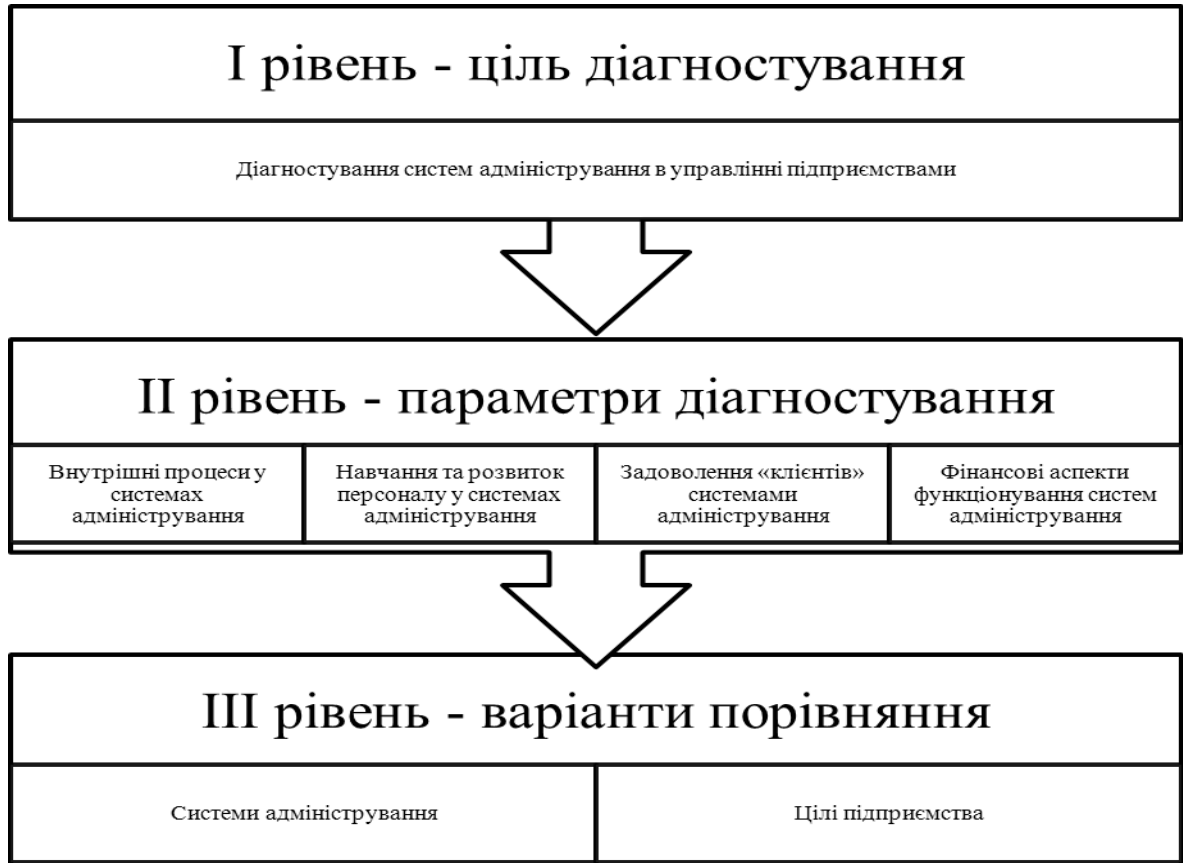


Рис. 3.4. Трирівнева ієрархічна модель діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано автором

Надалі на наступному етапі слід здійснити діагностування систем адміністрування за визначеними параметрами та ідентифікувати цілі підприємства, дотичні до таких систем. Іншими словами, слід визначитись із переліком систем, які діагностуватимуться на предмет ефективності, а також із відповідними цілями (наприклад, за умови діагностування системи адміністрування в процесах постачання можуть бути врахованими цілі постачання чи, наприклад, цілі вищого рівня).

Наступний етап пропонованого методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачає побудову матриць попарних порівнянь на засадах порівняння за визначеними параметрами таких систем із цілями підприємства. Так, матриця попарних порівнянь $A = (a_{ij})$ матиме вигляд:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & 1 & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & 1 \end{bmatrix}, a_{ii} = 1, a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.2)$$

де a_{ij} – елементи обернено симетричної матриці A , які відображають перевагу варіанта i над варіантом j за певним параметром порівняння (де індекси i та j відносяться до рядка і стовбця матриці відповідно); n – кількість варіантів порівняння.

Під час побудови матриць попарних порівнянь доцільно звертати увагу на те, що кожен їхній елемент a_{ij} матиме виключно додатне значення, тобто $a_{ij} > 0$ для усіх $i, j = 1, \dots, n$. Для забезпечення кількісно-якісного оцінювання відповідності варіанта i варіанту j пропонується використовувати відому дев'ятибальну шкалу Сааті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відносна шкала порівняння параметрів систем адміністрування із сприятливістю досягнення цілей підприємства

Бальні оцінки	Характеристики
1	Система адміністрування повною мірою сприяє досягненню цілей підприємства
3	Система адміністрування лише незначною мірою не сприяє досягненню цілей підприємства
5	Система адміністрування значною мірою не сприяє досягненню цілей підприємства
7	Система адміністрування суттєво не сприяє досягненню цілей підприємства
9	Система адміністрування абсолютно не сприяє досягненню цілей підприємства
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали

Примітка: розроблено автором на основі (Коробов та Тутигін, 2010, с.111; Сааті, 1993, с.53).

Як зазначалось вище, у контексті діагностування ефективності систем адміністрування слід враховувати принцип оберненої симетричності матриць попарних порівнянь, згідно якого $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$. Таким чином:

$$A = (a_{ij}), a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, a_{ii} = 1, i, j = 1, 2, \dots, n. \quad (3.3)$$

Надалі в межах пропонованого методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів слід установити для кожної матриці попарних порівнянь власні вектори та їх нормовані значення. Як відомо з теорії аналізування ієрархій, елементи цих власних векторів матриць x слід обчислювати з використанням середньої геометричної рядків матриці A :

$$x_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (3.4)$$

де x_i – i -те значення елемента власного вектора матриці попарних порівнянь.

Нормована оцінка i -того значення елемента власного вектора матриці попарних порівнянь y в межах пропонованого методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами розраховується таким чином:

$$y_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}, \quad (3.5)$$

де y_i – нормована оцінка i -того значення елемента вектора пріоритету.

В аналізованому контексті слід зауважити, що за певних умов під час діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами слід здійснювати розрахунок індексу узгодженості I_U думок експертів. Ця необхідність, як відомо з теорії аналізування ієрархій, зумовлена існуванням проблеми, коли, на думку одного експерта, альтернатива i є кращою за альтернативу j , альтернатива j , своєю чергою, краща за альтернативу k , у той час, як, на думку, інших експертів, альтернатива k переважає альтернативу i . Ця неузгодженість може існувати за умови існування щонайменше трьох

варіантів порівняння та не менше, як трьох експертів. Індекс узгодженості I_U думок експертів обчислюється:

$$I_u = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.6)$$

де γ_{max} – максимальне власне значення будь-якої матриці попарних порівнянь; I_u – індекс узгодженості.

Ідентифікуючи узгодженість думок експертів під час діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, слід таких враховувати значення випадкового індексу узгодженості V_{iu} матриць попарних порівнянь (табл. 3.2), що обґрунтований Т. Сааті (1993, с.25) за результатами аналізування чималої кількості вибірок у Національній лабораторії Окриджа.

Таблиця 3.2

Випадковий індекс узгодженості V_{iu} матриць попарних порівнянь

Порядок матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення V_{iu}	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Примітка: наведено на основі (Сааті, 1993, с.25).

Опісля в межах пропонованого методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів слід визначити узагальнений вектор пріоритетів, який обчислюється шляхом множення транспонованого вектора-рядка вагових коефіцієнтів на зведену нормовану матрицю оцінок елементів векторів пріоритетів. Завершується таке діагностування формуванням висновків, узагальнень та рекомендацій.

Узагальнена послідовність діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів представлена на рис. 3.5. Таким чином, удосконалений метод фактично передбачає проектування параметрів таких систем на цілі суб'єкта господарювання і встановлення т. зв. «розривів» чи невідповідностей.

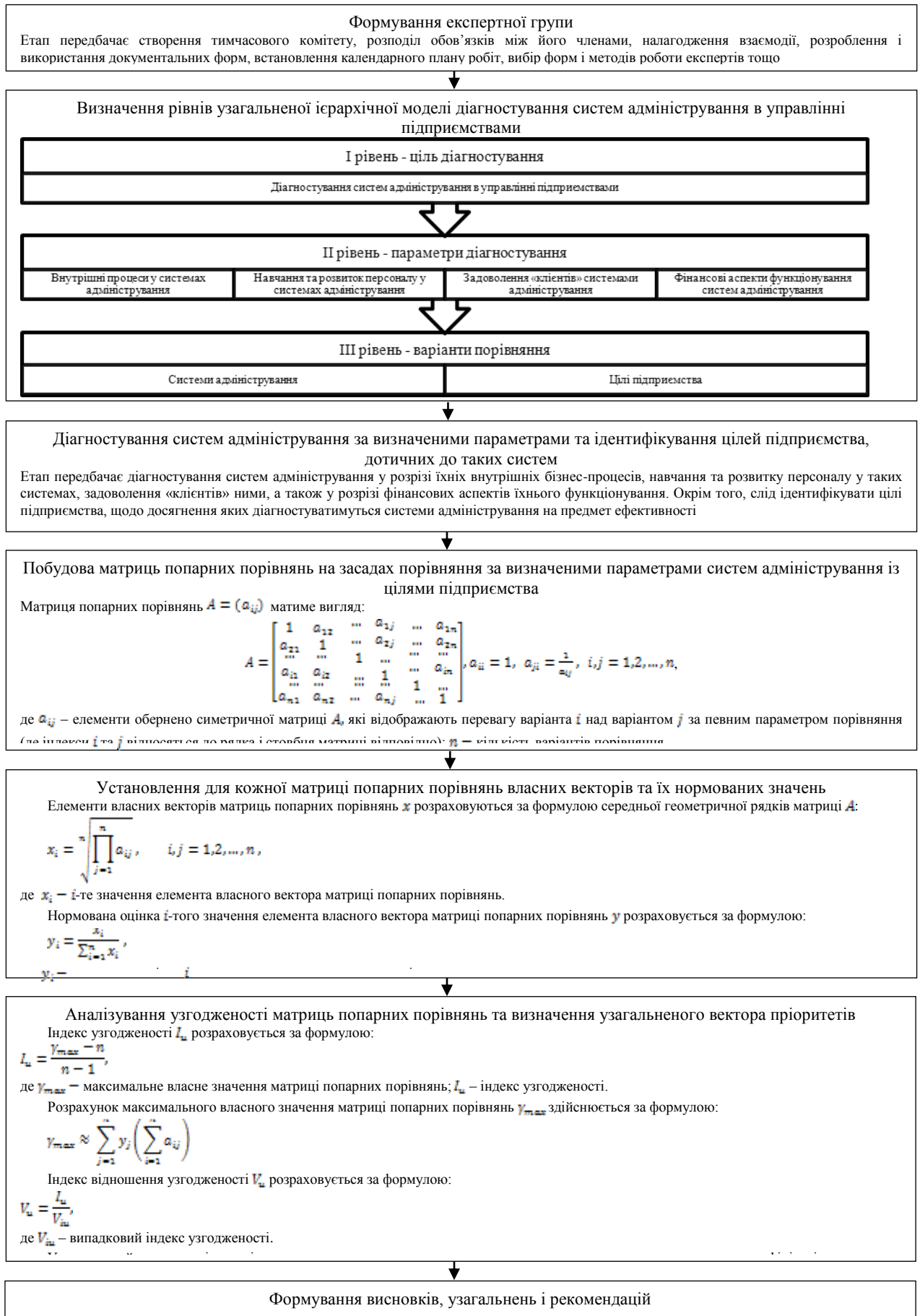


Рис. 3.5. Узагальнена послідовність діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів
Примітка: розроблено автором

Завдяки можливості розгортання чи згортання рівнів узагальненої ієрархічної моделі керівники та аналітики мають змогу деталізувати рівень дослідження систем адміністрування на предмет їхньої ефективності. Це притому, що інструментарій аналізування ієрархій, що є основою удосконаленого методу, передбачає застосування нескладного математичного апарату.

Прикладне застосування методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Зокрема, відповідні розрахунки здійснювались на прикладі ДП «Новатор» щодо його систем постачання та зовнішньоекономічної діяльності. Експертна група у першому варіанті включала 5 фахівців: 2 осіб – працівники підрозділу з постачання цього підприємства, 2 осіб – представники консалтингової компанії та автора роботи.

Результати попереднього обговорення проблеми засвідчили приблизно однаковий рівень компетентності експертів, за підсумками чого не вважалось за доцільне ранжування такого рівня і врахування його у подальших розрахунках. Робота експертів передбачала періодичні сесії, що здійснювались найчастіше у формі «мозкового» штурму з використанням експертного фокусування. Для узагальнення отриманих оцінок застосовувався метод середніх величин.

Під час проведення дослідження брались до уваги наведені на рис. 3.5 три рівні узагальненої ієрархічної моделі діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами. Конкретизація цих рівнів на нижчих щаблях моделі не здійснювалась. Діагностування систем адміністрування здійснювалось у розрізі їхніх внутрішніх процесів, навчання та розвитку персоналу у таких системах, задоволення «клієнтів» ними, а також у розрізі фінансових аспектів їхнього функціонування. Для забезпечення кількісно-якісного оцінювання під час діагностування у ДП «Новатор» використовувалась наведена у табл. 3.1 дев'ятибальна шкала Сааті. Таким

чином, на першому етапі отримано чотири матриці попарних порівнянь за кожним із чотирьох параметрів, першим з яких є внутрішні процеси у системах адміністрування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «внутрішні процеси у системі адміністрування в постачанні»

Параметр «внутрішні процеси у системі адміністрування в постачанні»	Система адміністрування в постачанні	Цілі підприємства	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Система адміністрування в постачанні	1	1/5	0,167
Цілі підприємства	5	1	0,833
$\gamma_{max} = 2,00$			

Враховуючи формули (3.4) і (3.5), отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{5} \times 1} = 0,447;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 5} = 2,236;$$

$$\sum_{i=1}^2 0,447 + 2,236 = 2,683;$$

$$y_1 = \frac{0,447}{2,683} = 0,167;$$

$$y_2 = \frac{2,236}{2,683} = 0,833.$$

Максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} для ДП «Новатор» щодо параметру «внутрішні процеси у системі адміністрування в постачанні» становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,833 \times \left(1 + \frac{1}{5}\right) + 0,167 \times (5 + 1) = 2,00.$$

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні»

Параметр «навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні»	Система адміністрування в постачанні	Цілі підприємства	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Система адміністрування в постачанні	1	1/3	0,250
Цілі підприємства	3	1	0,750
$\gamma_{max} = 2,00$			

Враховуючи формули (3.4) і (3.5), отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{3} \times 1} = 0,577;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 3} = 1,732;$$

$$\sum_{i=1}^2 1,732 + 0,577 = 2,309;$$

$$y_1 = \frac{0,577}{2,309} = 0,250;$$

$$y_2 = \frac{1,732}{2,309} = 0,750.$$

Максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} для ДП «Новатор» щодо параметру «навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні» становитиме:

$$y_{max} = 0,750 \times \left(1 + \frac{1}{3}\right) + 0,250 \times (3 + 1) = 2,00.$$

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні» представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні»

Параметр «задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні»	Система адміністрування в постачанні	Цілі підприємства	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Система адміністрування в постачанні	1	1/7	0,125
Цілі підприємства	7	1	0,875
$y_{max} = 2,00$			

Враховуючи формули (3.4) і (3.5), отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \times 1} = 0,378;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 7} = 2,646;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,646 + 0,378 = 3,024;$$

$$y_1 = \frac{0,378}{3,024} = 0,125;$$

$$y_2 = \frac{2,646}{3,024} = 0,875.$$

Максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} для ДП «Новатор» щодо параметру «задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні» становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,875 \times \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,125 \times (7 + 1) = 2,00.$$

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні» представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» щодо параметру «фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні»

Параметр «фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні»	Система адміністрування в постачанні	Цілі підприємства	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Система адміністрування в постачанні	1	1/7	0,125
Цілі підприємства	7	1	0,875
$\gamma_{max} = 2,00$			

Враховуючи формули (3.4) і (3.5), отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \times 1} = 0,378;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 7} = 2,646;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,646 + 0,378 = 3,024;$$

$$y_1 = \frac{0,378}{3,024} = 0,125;$$

$$y_2 = \frac{2,646}{3,024} = 0,875.$$

Максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} для ДП «Новатор» щодо параметру «фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні» становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,875 \times \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,125 \times (7 + 1) = 2,00.$$

Під час діагностування систем адміністрування ДП «Новатор» в постачанні було побудовано і матрицю попарних порівнянь для чотирьох параметрів порівняння другого рівня (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця попарних порівнянь для ДП «Новатор» за другим рівнем узагальненої ієрархічної моделі діагностування системи адміністрування в постачанні

Параметри	Внутрішні процеси у системі адміністрування в постачанні	Навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні	Задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні	Фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, u_i
Внутрішні процеси у системі адміністрування в постачанні	1	1/5	1/3	1/3	0,076
Навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні	5	1	3	3	0,512
Задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні	3	1/3	1	3	0,260
Фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні	3	1/3	1/3	1	0,150
$\gamma_{max} = 4,181$ $I_{\alpha} = 0,06$					

Враховуючи формули (3.4) і (3.5), отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[4]{1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{3}} = 0,386;$$

$$x_2 = \sqrt[4]{5 \times 1 \times 3 \times 3} = 2,590;$$

$$x_3 = \sqrt[4]{3 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 3} = 1,316;$$

$$x_4 = \sqrt[4]{3 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{3} \times 1} = 0,760;$$

$$\sum_{i=1}^4 0,386 + 2,590 + 1,316 + 0,760 = 5,052;$$

$$y_1 = \frac{0,386}{5,052} = 0,076;$$

$$y_2 = \frac{2,590}{5,052} = 0,512;$$

$$y_3 = \frac{1,316}{5,052} = 0,260;$$

$$y_4 = \frac{0,760}{5,052} = 0,150.$$

Максимальне власне значення матриці попарних порівнянь γ_{max} для ДП «Новатор» щодо параметрів другого рівня становитиме:

$$\begin{aligned} \gamma_{max} &= \\ &= 0,076 \times (1 + 5 + 3 + 3) + 0,512 \times \left(\frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3}\right) + 0,260 \times \\ &\times \left(\frac{1}{3} + 3 + 1 + \frac{1}{3}\right) + 0,150 \times \left(\frac{1}{3} + 3 + 3 + 1\right) = 4,181. \end{aligned}$$

Індекс узгодженості I_U думок експертів обчислювався:

$$I_u = \frac{Y_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,181 - 4}{4 - 1} = 0,06.$$

Враховуючи те, що випадковий індекс узгодженості V_{iu} матриць попарних порівнянь для четвертого порядку матриці згідно шкали Сааті становить 0,90 (див. табл. 3.2), отримаємо:

$$V_u = \frac{I_u}{V_{iu}} = \frac{0,06}{0,90} = 0,067.$$

Наведені розрахунки свідчать про узгодженість думок експертів під час діагностування системи адміністрування в постачанні ДП «Новатор», оскільки отримане значення $V_u \leq 0,10$. Надалі було розраховано узагальнений вектор пріоритетів шляхом множення транспонованого вектора-рядка вагових коефіцієнтів на зведену нормовану матрицю оцінок елементів векторів пріоритетів:

$$\begin{bmatrix} 0,167 & 0,250 & 0,125 & 0,125 \\ 0,833 & 0,750 & 0,875 & 0,875 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,076 \\ 0,512 \\ 0,260 \\ 0,152 \end{bmatrix}.$$

Компоненти матриці-вектора пріоритетів C становитимуть:

$$\begin{aligned} c_{11} &= a_{11} \times b_{11} + a_{12} \times b_{21} + a_{13} \times b_{31} + a_{14} \times b_{41} = \\ &= 0,167 \times 0,076 + 0,250 \times 0,512 + 0,125 \times 0,260 + 0,125 \times 0,152 = 0,192; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} c_{21} &= a_{21} \times b_{11} + a_{22} \times b_{21} + a_{23} \times b_{31} + a_{24} \times b_{41} = \\ &= 0,833 \times 0,076 + 0,750 \times 0,512 + 0,875 \times 0,260 + 0,875 \times 0,152 = 0,808. \end{aligned}$$

Узагальнені результати за результатами розрахунків представлено у табл. 3.8. Результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про низький рівень сприятливості системи адміністрування в постачанні ДП «Новатор» щодо досягнення цілей цього суб'єкта господарювання (очевидно, про максимально можливу таку сприятливість варто говорити тоді, коли компоненти матриці-вектора пріоритетів (підсумкові оцінки) становитимуть по 0,5; будь-яке зменшення першого компонента підсумкової матриці (і,

відповідно, збільшення другого) свідчить про погіршення рівня сприятливості).

Таблиця 3.8

Узагальнені результати діагностування системи адміністрування

ДП «Новатор» в постачанні

Варіанти порівняння	Значення параметрів порівняння				Підсумкові оцінки
	Внутрішні процеси у системі адміністрування в постачанні	Навчання та розвиток персоналу у системі адміністрування в постачанні	Задоволення «клієнтів» системою адміністрування в постачанні	Фінансові аспекти функціонування системи адміністрування в постачанні	
	0,076	0,512	0,260	0,152	
Система адміністрування в постачанні	0,167	0,250	0,125	0,125	0,192
Цілі підприємства	0,833	0,750	0,875	0,875	0,808

Таким чином, на думку експертів, система адміністрування в постачанні ДП «Новатор» узагальнено на 30,8% несприє досягненню встановлених цілей підприємства. Ідентифікування виявлених розривів за кожним з параметрів порівняння та їхнє дослідження забезпечує можливість генерування ідей, думок і пропозицій у напрямку мінімізування цих розривів та підвищення рівня якості систем адміністрування в управлінні підприємствами.

3.2. Стан систем адміністрування в управлінні підприємствами

У динамічному середовищі функціонування втрачають свою актуальність традиційні підходи до управління, більшість з яких акцентує увагу на необхідності застосування жорстких планів та організаційно запрограмованих управлінських рішень. Переміни спричиняють необхідність передбачати зміни, прогнозувати їхні наслідки, випереджати конкурентів,

посилювати ринкові позиції тощо. Очевидно, що досягти цієї мети складно, а інколи й неможливо без ефективних систем адміністрування в управлінні.

Підвищення ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів неминуче призведе до підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та посилення конкурентних позицій компанії на ринку. Відтак, важливим є діагностування фактичного стану цих систем з метою виявлення їхніх сильних боків, ідентифікування проблем, а також пошуку шляхів найбільш ефективного використання таких систем. Проблема актуалізується в умовах збільшення документально-інформаційного масиву даних на підприємствах, що є неминучим з позиції стратегічного чи тактичного управління бізнесом в умовах сьогодення.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що кожне підприємство самостійно обирає для себе модель адміністрування в управлінні. При цьому, важливо таким чином налагоджувати відповідні процеси в системах адміністрування, щоб забезпечити належний рівень задоволення потреб усіх їхніх суб'єктів на будь-якому рівні управління.

Враховуючи результати досліджень Ph. Kotler (1996, с.118), слід зауважити, що ефективність формування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів багато в чому залежить від чіткого розуміння відповідей на такі *запитання*:

- які рішення в системах адміністрування ухвалюються регулярно та які рішення з використанням систем адміністрування ухвалюються регулярно?
- яка інформація та яке документальне забезпечення потрібні для ухвалення таких рішень?
- яка інформація в системах адміністрування отримується та/або переміщується регулярно?

- яка інформація в системах адміністрування потрібна конкретному суб'єкту час від часу?
- яка інформація в системах адміністрування додатково потрібна конкретному суб'єкту (якої він зараз не отримує)?
- яка інформація в системах адміністрування потрібна з певним рівнем періодичності (щоденно, щомісяця, щокварталу, раз на рік тощо)?
- до якої інформації та документації в системах адміністрування конкретний суб'єкт повинен мати доступ?

У різних літературних джерелах стан систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів охарактеризований доволі фрагментарно. Частково це пов'язано із різновекторністю трактування окремих понять, про що зазначалось вище. Інше пояснення цієї прогалини – низький рівень управлінського обліку у розрізі процесів адміністрування в організаціях, що зумовлює необхідність виконання додаткових досліджень, насамперед, первинного характеру. Як наслідок, протягом 2016-2017 рр. автором було проведене експертне опитування керівників різних рівнів управління низки вітчизняних компаній та їхніх підлеглих. Просторова ознака вибіркової сукупності охоплювала західні області України, включно із Хмельницькою областю. Обсяг вибірки під час проведення опитування склав 30 підприємств із різних сфер економіки, що відповідає критерію малої вибірки. Так, у перелік представників вибіркової сукупності потрапили, зокрема, ДП «Новатор», ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ПАТ «Кредобанк», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ПАТ «Укрелектроапарат», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ПАТ «Катіон», ТОВ «Кроно-Україна», ТЗОВ «Хмельницький комбайновий завод «Адвіс-Доппштадт», ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи», ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод», ПАТ «Концерн-Електрон», СП ТОВ «Сферос-Електрон», ПрАТ «Волиньхолдінг», ПАТ «Термопластавтомат», ТЗОВ «Барком», ТЗОВ «Букекспортторг ЛТД», АТ «Галичина» тощо. Як

видно, перелік таких підприємств відрізняється не лише сферами економіки, а й величиною, номенклатурою та асортиментом продукції, чисельністю персоналу, масштабами діяльності, приналежністю інвестованого капіталу, величиною активів тощо.

Доцільність обрання цільовою аудиторією під час опитування як керівників, так і підлеглих обумовлюється тим, що усі вони певним чином більшою чи меншою мірою пов'язані із системами адміністрування, про що зазначалось раніше. Загалом було опитано по 4 посадових особи в кожній обраній організації (разом – 80 осіб) (по 2 особи – представники керівної і керованої підсистем). Дослідження за своїм характером було одноразовим (повторних запитань до експертів з певною періодичністю не ставилось) і передбачало використання як інструменту анкети (додаток А). Для налагодження контактів із цільовою аудиторією було застосовано два практичних інструменти – метод безпосереднього контакту та телефонне інтерв'ю.

Основна мета проведеного опитування полягала у з'ясуванні реального стану справ щодо побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами у вітчизняному бізнесі з урахуванням євроінтеграційних процесів. Так, для цього експертам було поставлено низку запитань різної форми, що дали змогу поглиблено дослідити окреслену проблему. Типи таких запитань за своєю формою були різними; жодних інших додаткових обмежень до формулювання запитань анкети не ставилось.

Загалом за статевою ознакою в опитуванні взяли участь 73,75% чоловіків та 26,25% жінок. Вікові межі респондентів перебували в діапазоні від 32 до 63 років. Їхня фаховість обґрунтовується перш за все тим, що 57,14% з-поміж них на своєму останньому місці роботи попрацювали більше 5 років, у той час, як менше 1 року працювало лише 4,5% фахівців. Усі 100% експертів отримали повну вищу освіту, здебільшого, економічного, юридичного та технічного спрямування. Близько 48% компаній, представники яких взяли участь в опитуванні, – це ті, діяльність яких поширюється перш за все на

національний ринок. Своєю чергою, глобальний характер своєї діяльності не зазначала жодна із аналізованих компаній.

Результати проведеного опитування засвідчили, що лише 13% респондентів оцінюють рівень свого розуміння систем адміністрування в управлінні підприємствами на оцінку відмінно, у той час, як 52% цих посадових осіб обрали з-поміж альтернатив варіант «на задовільно» (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Рівень розуміння систем адміністрування в управлінні працівниками вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що такі результати не вселяють оптимізму у контексті необхідності вдосконалення побудови систем адміністрування, а також використання їх як дієвого інструментарію ухвалення управлінських рішень та впливу керівної підсистеми управління та керовану за усіма етапами технології управління. Проблема посилюється в умовах низького рівня компетентності посадових осіб вітчизняних підприємств щодо формування і використання таких систем (рис. 3.7).

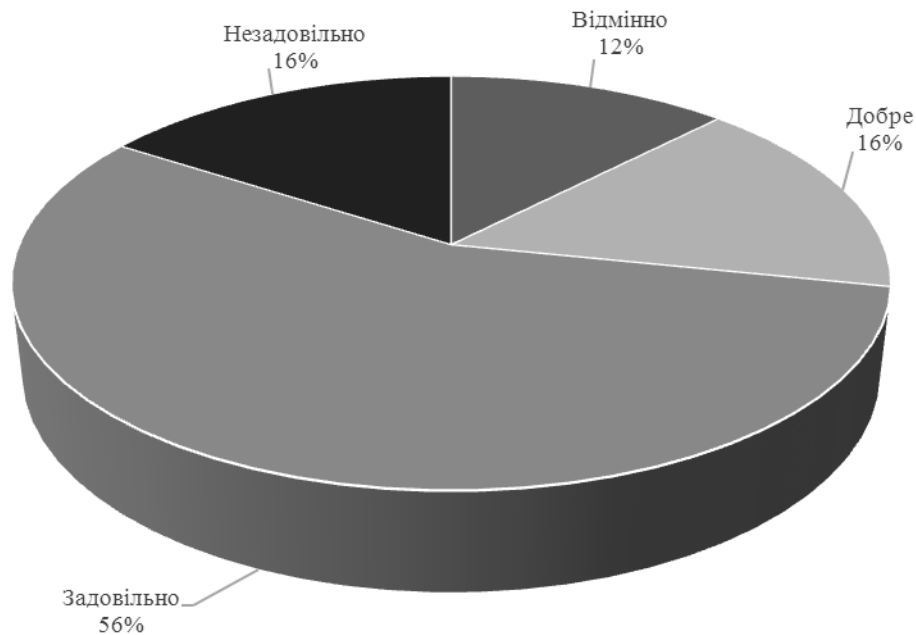


Рис. 3.7. Рівень компетентності посадових осіб вітчизняних підприємств щодо побудови і використання систем адміністрування

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

За результатами проведеного опитування з'ясовано і те, що з-поміж ключових перешкод щодо ухвалення рішень про вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів основною все ж є недостатній досвід у цьому напрямку. Про це, зокрема, зауважило у своїх відповідях 54,5% респондентів (рис. 3.8). Доволі істотною можна вважати і частку керівників та підлеглих, для яких є незрозумілими ключові переваги від вдосконалення систем адміністрування (23,2%).

Також цікавим є і те, що для чималої кількості компаній важливим є вартісний чинник побудови і використання систем адміністрування. Це притому, що працівники вітчизняних суб'єктів господарювання займають позицію невизначеності як щодо фактичних поточних витрат на підтримання належного стану систем адміністрування, так і щодо фактичних витрат на вдосконалення цих систем (див. рис. 3.8).



Рис. 3.8. Основні перешкоди щодо ухвалення рішень про вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

В аналізованому аспекті позитивним є те, що керівники і підлеглі, з одного боку, чітко усвідомлюють ключові перешкоди щодо ухвалення рішень про вдосконалення систем адміністрування в управлінні з урахуванням євроінтеграційних процесів, а з іншого – мають можливість мінімізувати ризики у цій площині.

Наступне запитання, що скеровувалось до експертів, стосувалось напрямків діяльності підприємства, у яких впровадження / удосконалення систем адміністрування повинно бути ключовим. Абсолютна більшість респондентів (67,5%) зауважила, що таким визначальним напрямком повинна бути збутова діяльність. Відтак, очевидно, що системи адміністрування в

організаціях мають бути спрямованими на ухвалення управлінських рішень щодо завершальної стадії виробничо-господарської діяльності – доведення продукції до кінцевого споживача та якнайкращого задоволення його потреб (рис. 3.9).

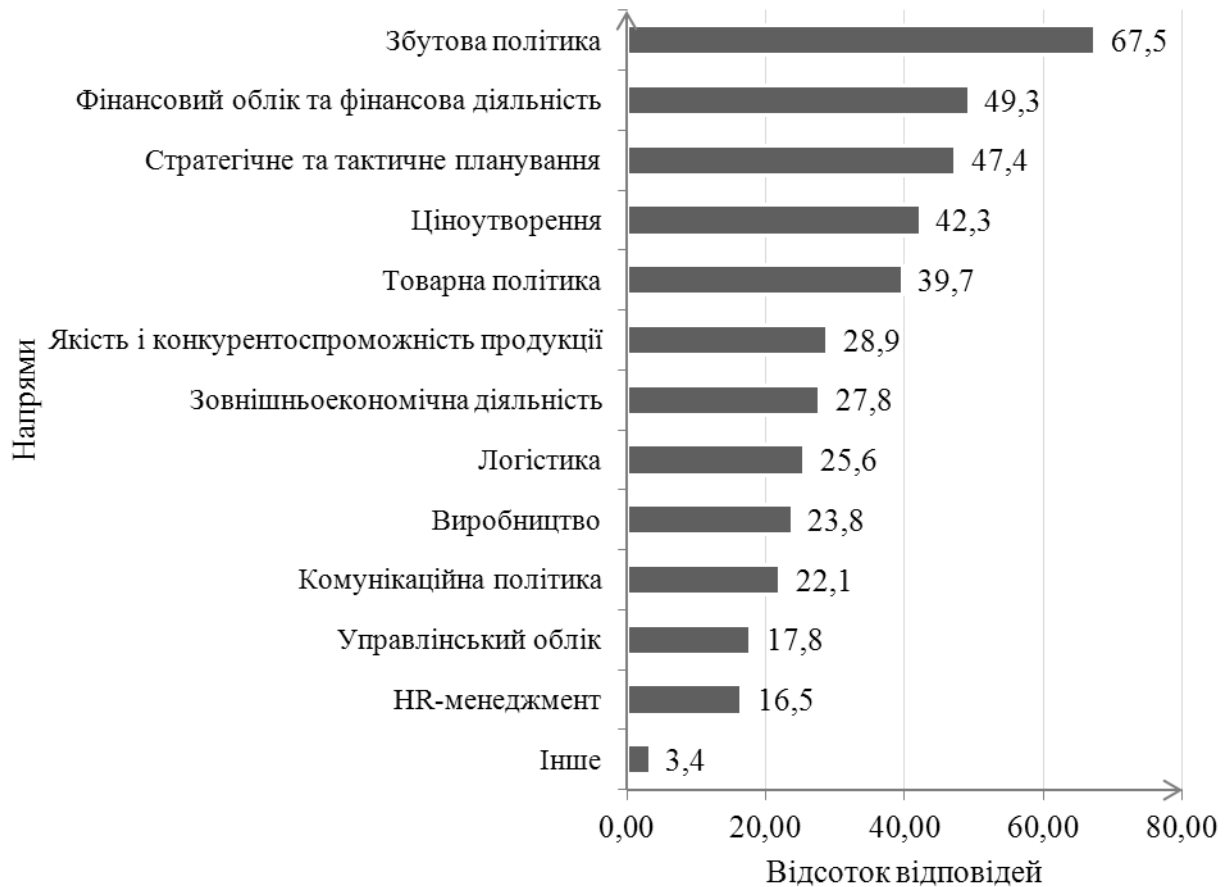


Рис. 3.9. Напрями діяльності вітчизняних підприємств, у яких першочергово слід впроваджувати / вдосконалювати системи адміністрування

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Враховуючи результати досліджень О.І. Карпанчикової (2011), доцільно зауважити, що важливе призначення систем адміністрування у вітчизняному бізнесі – сприяти продажу продукції «з урахуванням усіх очікувань та побажань клієнтів, і з отриманням найбільшої вигоди». Також такі системи повинні забезпечувати «суміщення побажань клієнтів і власних цілей». Доречно погодитись і з думкою В.В. Тулінової (2016, с.107), яка вказує на те, що «в умовах зростаючої конкуренції глобальних виробників різних товарів та

послуг компаніям слід переорієнтувати свою виробничу діяльність на задоволення потреб основних замовників, своєчасно реагувати на запити споживчого ринку, а також ефективно взаємодіяти з внутрішніми і зовнішніми контрагентами». Очевидно, що зазначені завдання будуть актуальними для вітчизняного бізнесу і надалі. При цьому, українським компаніям необхідно буде враховувати динамічність ринкового середовища, нестабільність внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію, а також загострення конкурентної боротьби в усіх ринкових сегментах.

Експерти опитувались і на предмет змін, які вони б зробили за наявності можливості побудови систем адміністрування «з нуля» (рис. 3.10).

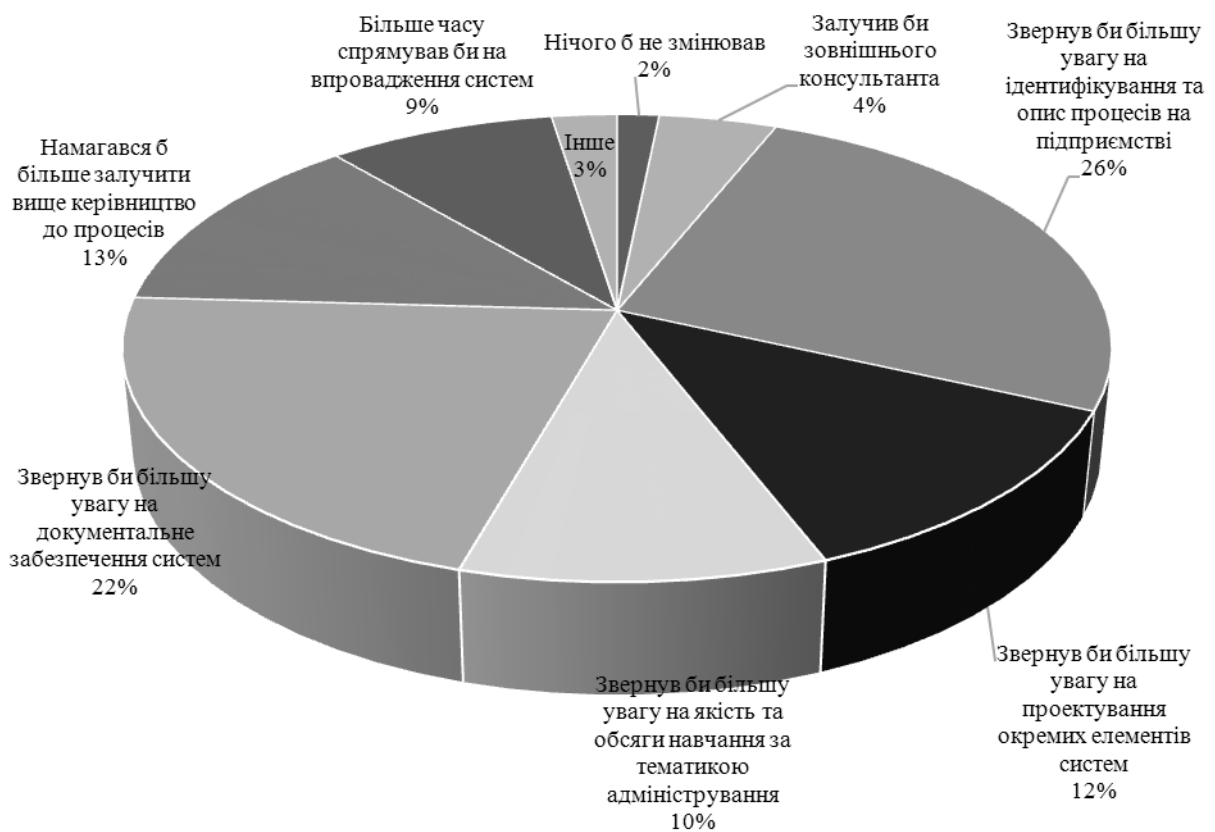


Рис. 3.10. Аспекти, на які доцільно звернути більше уваги під час формування і використання систем адміністрування

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Рис. 3.10 дає змогу зробити висновок про те, що під час формування і використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

ігноруються проблеми, що лежать в основі усіх цих процесів (тобто фундамент систем). Так, керівники та підлеглі акцентують увагу на необхідності ретельнішого підходу до ідентифікування й опису процесів в організації (26%), до документального забезпечення систем (22%), до залучення вищого керівництва до усіх цих процесів (13%) тощо. Очевидно, що помилки та недоліки на отаких перших етапах формування систем адміністрування призводять у перспективі до виникнення чималої кількості слабких боків цих систем та низького рівня їхньої ефективності в практичній діяльності.

Під час проведення опитування з'ясувалась також і думка експертів щодо основних причин виникнення проблем у сфері побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Отримані результати засвідчили, що такі причини – різні, водночас, ключовими серед них є невідповідний рівень ресурсного забезпечення (цей варіант обрало 25,8% респондентів) та невідповідний рівень компетентності працівників щодо виконання функцій у таких системах (24,5%) (рис. 3.11). З цих результатів можна зробити висновок, що перша з таких причин є типовою для українського бізнесу не лише з позиції систем адміністрування, а й позиції управління загалом. З іншого боку, працівники з низьким рівнем компетентності не зможуть повною мірою ангажуватись у виконання окремих робіт у таких системах, що, безперечно, негативно позначиться на забезпеченні цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Викликає занепокоєння і доволі висока частка експертів, яка наголосила на існуванні проблеми низького рівня зацікавленості вищого керівництва (16,7%). Як відомо, підтримка керівників різних рівнів управління, насамперед, інституційного є запорукою ефективності процесів та подолання бар'єрів. Саме такі керівники ухвалюють найважливіші рішення щодо параметрів систем адміністрування, а також дають згоду на залучення усіх необхідних ресурсів.

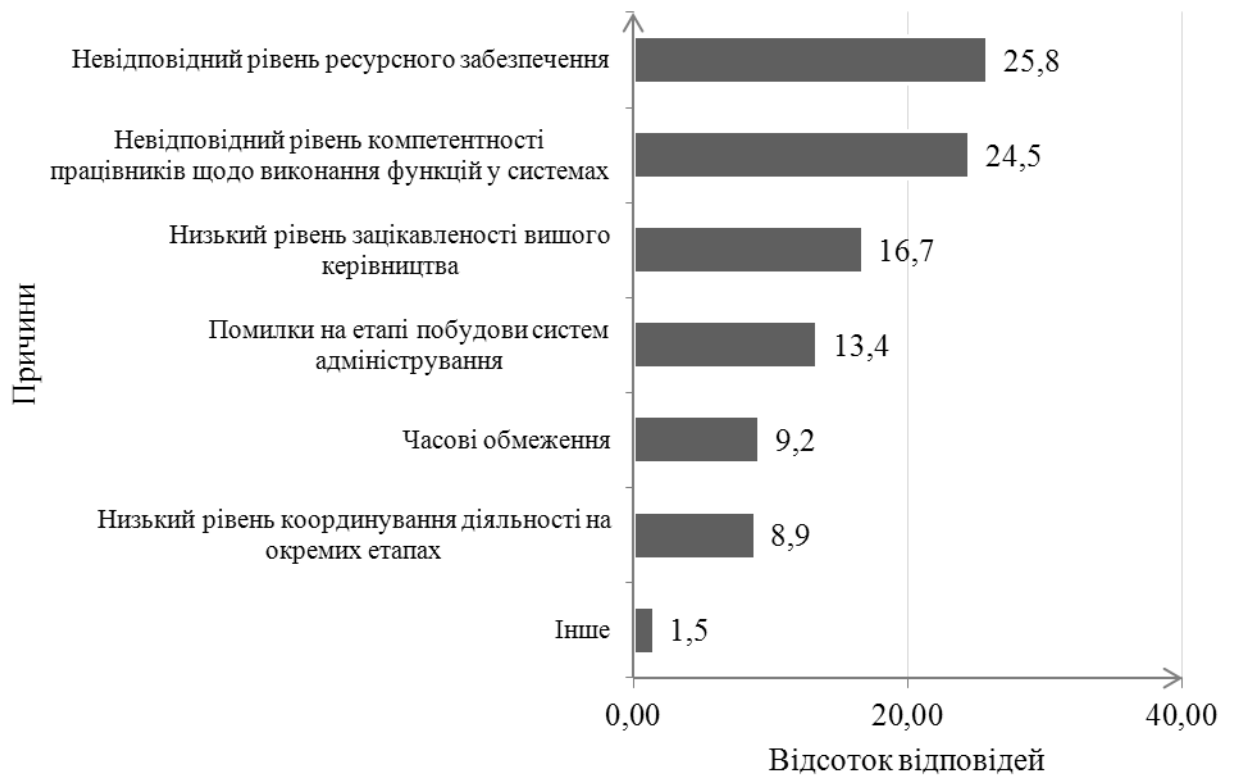


Рис. 3.11. Основні причини виникнення проблем у сфері побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Наступне запитання стосувалось порівняння фактично витрачених коштів на вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами з їхнім планом. Доцільність введення цього запитання обґрунтовується, насамперед, тим, що будь-які інвестиції в такі системи пов'язані з поточними чи капітальними витратами і зумовлюють необхідність їхнього ретельного дослідження, у т.ч. й у розрізі дотримання встановленого бюджету. Проблема актуалізується в умовах існування різноманітних чинників впливу на системи адміністрування та на вартісний аспект їхнього впровадження, функціонування і вдосконалення. Як свідчать отримані результати, досліджувані підприємства констатують більшою мірою негативні відхилення фактичних витрат від планових у контексті вдосконалення систем

адміністрування в управлінні, у т.ч. з урахуванням євроінтеграційних процесів (рис. 3.12).

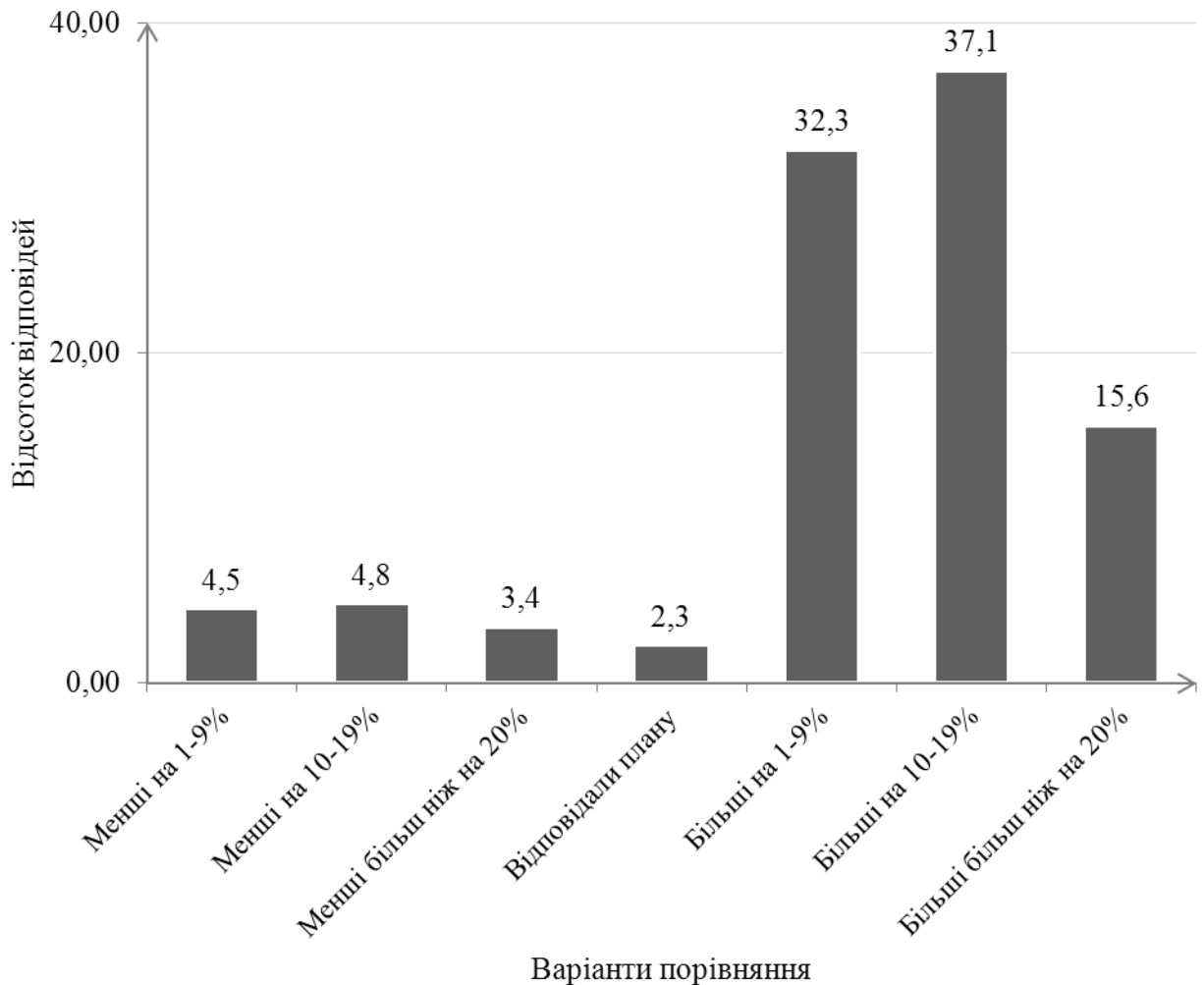


Рис. 3.12. Порівняння фактично витрачених коштів на вдосконалення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах за останній період порівняно із їхнім планом

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Водночас, на думку експертів, рівень таких відхилень не можна вважати надто негативним. В аналізованому контексті все ж слід говорити про існування проблеми низького рівня бюджетування заходів із вдосконалення систем адміністрування у вітчизняному бізнесі.

Цікавими є й результати досліджень щодо експертного оцінювання рівня функціональності систем адміністрування в управлінні підприємствами. Так,

лише 3,4% респондентів стверджують, що такі системи функціонують в межах 91-100%. Це притому, що 32,3% експертів оцінили рівень такої функціональності в межах 41-50%, а 48,9%, тобто близько половини, – до 50% (рис. 3.13).

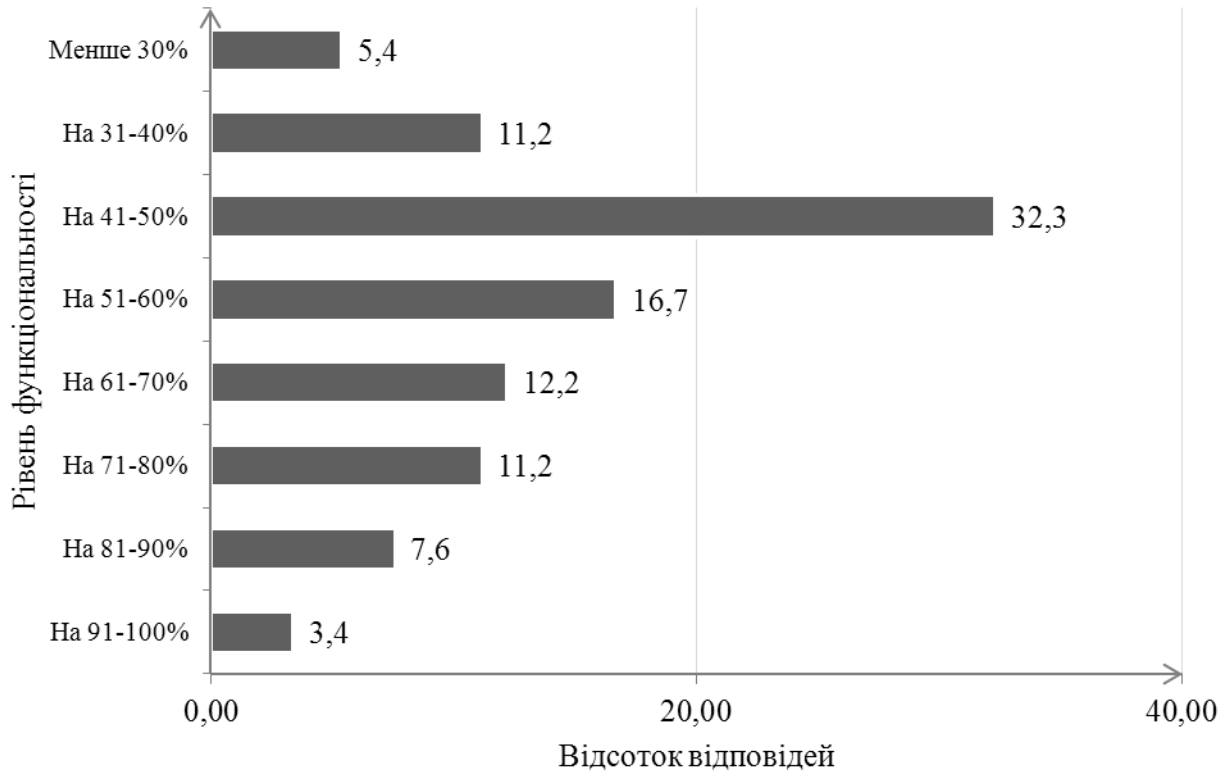


Рис. 3.13. Рівень функціональності систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Наведені на рис. 3.13 результати свідчать про реальний стан систем адміністрування в управлінні підприємствами. Очевидно, що за таких умов складно реалізувати повною мірою можливості таких систем для ухвалення дієвих управлінських рішень. З іншого боку, за цих обставин системи адміністрування використовують лише частину свого потенціалу.

Одне із адресованих до респондентів запитань стосувалось основних переваг використання систем адміністрування на підприємствах. Так, експерти більшою мірою одностайні в тому, що ключовою такою перевагою є

підвищення рівня ефективності управлінських рішень за усіма рівнями організаційної структури управління. Про це зауважили за результатами емпіричних досліджень 51,2% опитаних (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Основні переваги використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Наведені на рис. 3.14 результати є зрозумілими, адже завдяки системам адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів зменшується хаос і невизначеність, впорядковуються документальні та інформаційні потоки, покращується соціально-психологічний клімат в колективі тощо. Саме завдяки цьому стає ефективнішим управління, а також підвищується рівень ефективності управлінських рішень за всіма рівнями організаційної структури управління в

організації. Зазначене актуалізується в умовах існування чималої кількості проблем в сфері управління у вітчизняному бізнесі. Відтак, важливим є впорядкування перш за все внутрішніх процесів компанії. Очевидно, що побічним позитивним ефектом таких рішень і буде пошук нових клієнтів та підвищення рівня лояльності існуючих, забезпечення ефективної взаємодії із стейкхолдерами, а також підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Під час проведення опитування з'ясувалась і думка респондентів щодо співвідношення економічних переваг від використання систем адміністрування з відповідними витратами. Причому, отримані результати аналізувались окремо з позиції керівників і підлеглих. Цікавим є те, що більшість представників як керівної, так і керованої підсистеми організації стверджує, що побудова і використання систем адміністрування – це доволі витратний процес, який не співвідноситься з отриманими економічними перевагами (рис. 3.15). Лише біля 20% експертів вважає, що використання цих систем забезпечує організації більше економічних вигод, ніж витрат.

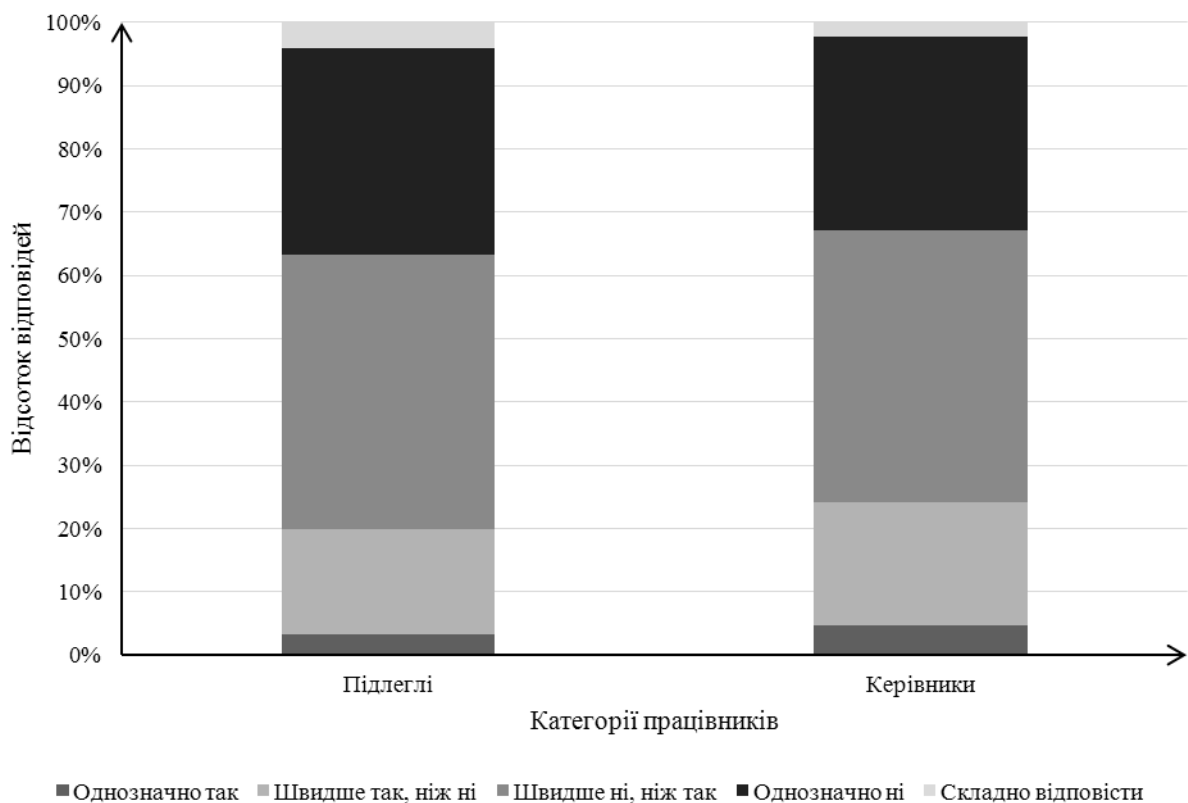


Рис. 3.15. Співвідношення економічних переваг використання систем адміністрування з відповідними витратами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Респонденти опитувалися і на предмет достатності їхніх знань щодо побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Негативним можна трактувати те, що лише 32% фахівців позитивно відгукнулися щодо цієї проблематики. Це притому, що варіанти «однозначно ні» та «швидше ні, ніж так» обрало 55% експертів (рис. 3.16). Очевидно, що такі результати не сприяють формуванню і застосуванню дієвих систем адміністрування у компаніях.

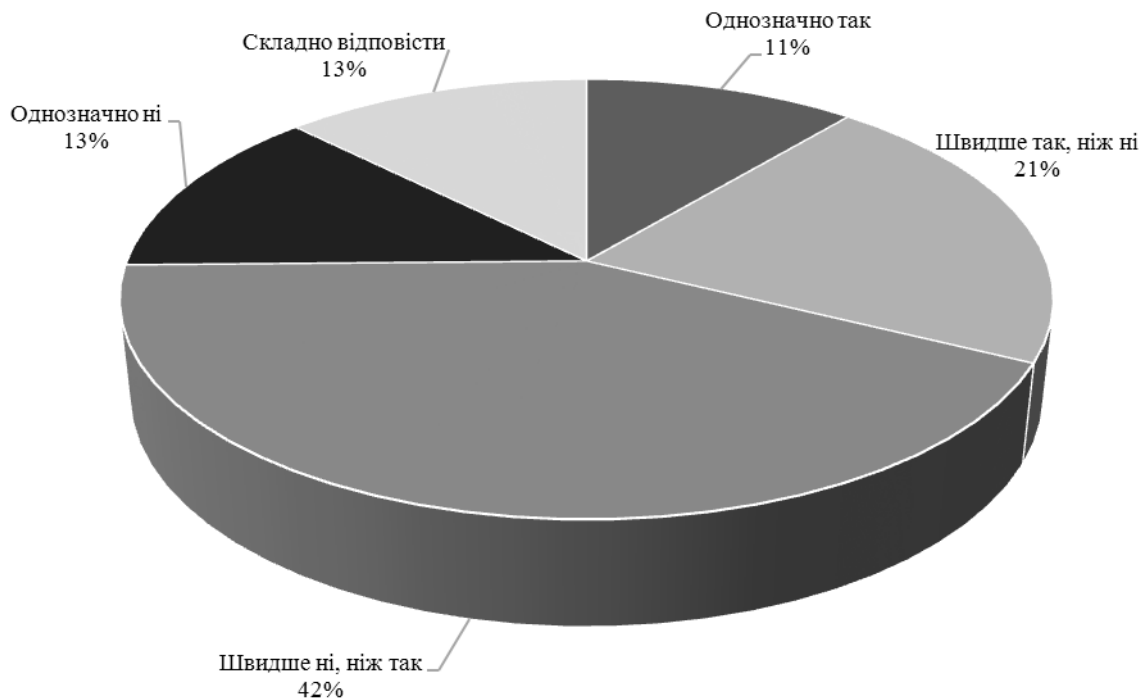


Рис. 3.16. Достатність знань працівників щодо побудови і використання систем адміністрування

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

У продовження вищезазначеного респондентам було поставлено запитання щодо способу підвищення рівня компетентності персоналу у сфері формування і використання систем адміністрування в організаціях. Рис. 3.17 ілюструє інформацію про пріоритетність таких способів, ключовим з-поміж

яких є поширення відповідної інформації під час усних розмов (цей варіант обрало 42,7% експертів). Очевидно, що отримані результати означають перш за все фрагментарність робіт у напрямку поширення такої інформації.

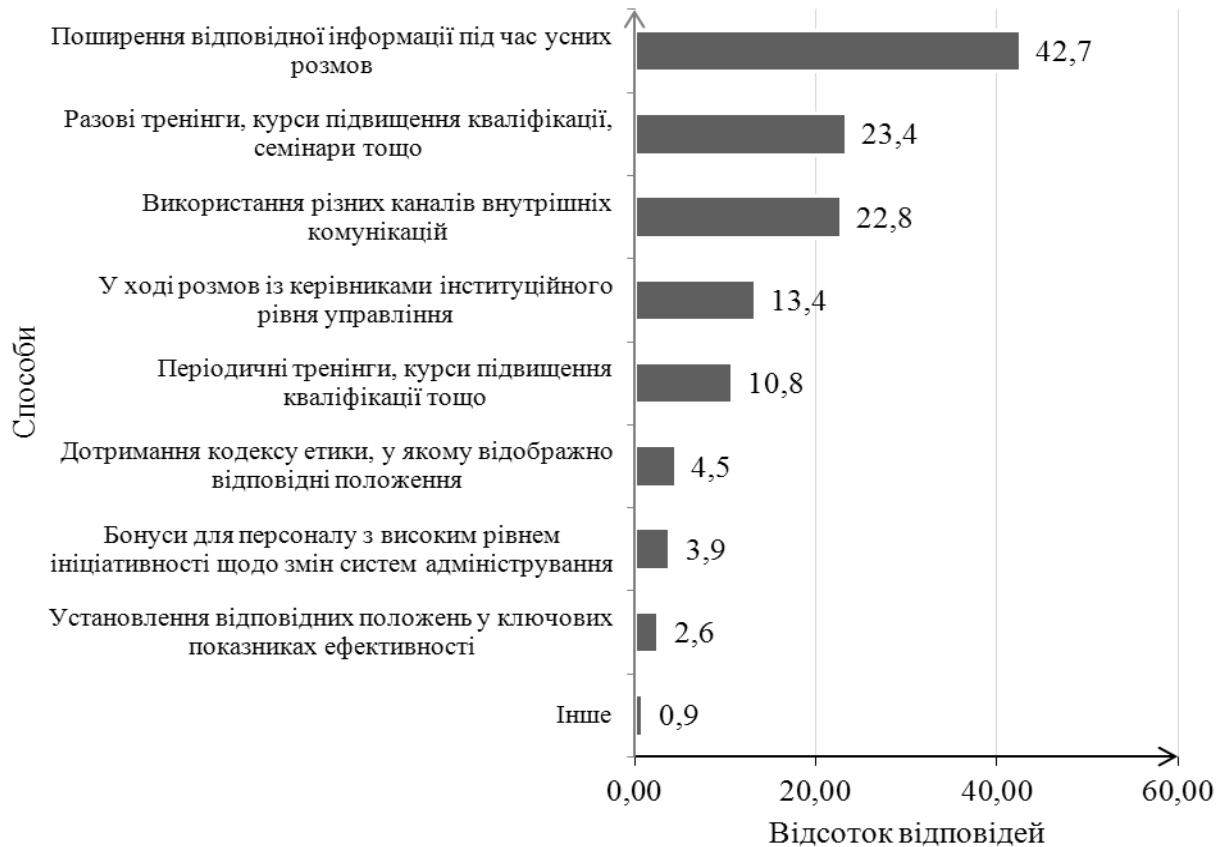


Рис. 3.17. Основні способи підвищення рівня компетентності персоналу у сфері формування і використання систем адміністрування

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

На проблеми у сфері підвищення рівня компетентності персоналу щодо формування і використання систем адміністрування вказує і те, що лише 10,8% фахівців стверджують про проведення періодичних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, семінарів у цій сфері тощо. Це притому, що про використання разових таких заходів вказало 23,4% експертів. Таким чином, разовість істотно домінує над періодичністю, що з позиції досягнення середньо- та довгострокових цілей не можна вважати ефективним підходом. Результати досліджень свідчать і про те, що на доволі низькому рівні на

вітчизняних підприємствах використовуються матеріальні підходи до мотивування процесів підвищення рівня компетентності працівників у такій сфері.

За результатами досліджень встановлено і те, що лише 11% експертів однозначно задоволені станом систем адміністрування, які функціонують на вітчизняних підприємствах. Це притому, що однозначно незадоволеними у цьому аспекті є 26,0% фахівців, а 46% обрали варіант відповіді «швидше ні, ніж так» (рис. 3.18). Очевидно, що за цих умов складно прогнозувати ефективність таких систем і спроможність дієво розв'язувати поставлені перед ними завдання.

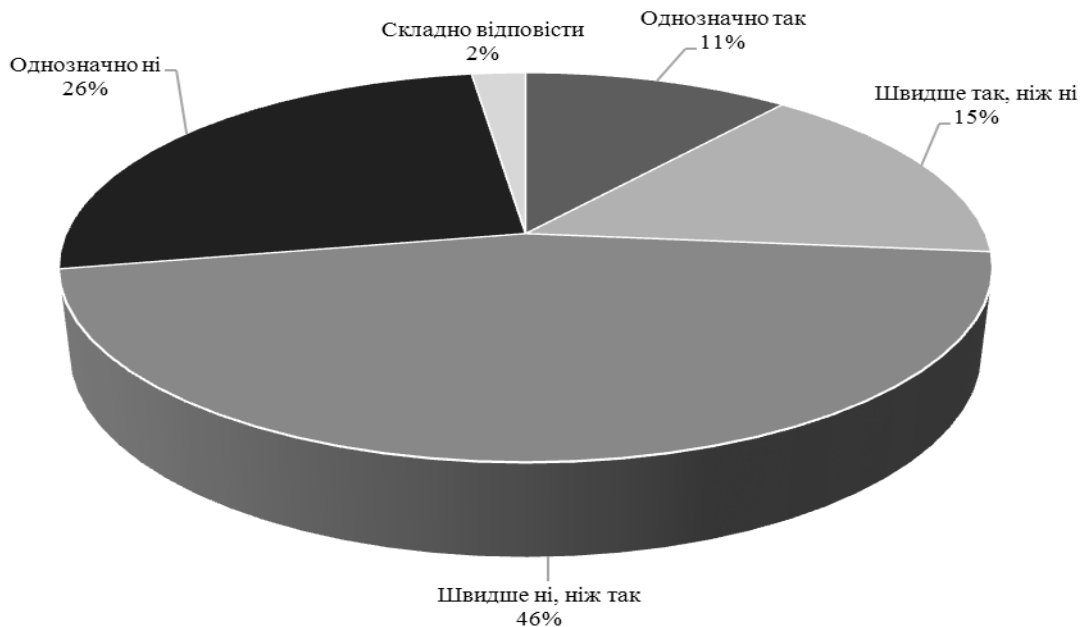


Рис. 3.18. Задоволеність працівників станом систем адміністрування, які функціонують на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Негативним у сфері формування і використання систем адміністрування в управлінні є низький рівень фактичного їхнього діагностування на предмет ефективності. Відповідне запитання було адресоване респондентам. Як результат, лише 24% експертів вказали на здійснення такого діагностування, у той час, як 54% вказали на протилежне. Доволі істотною можна вважати і

частку працівників (22%), які не можуть однозначно діагностувати такі системи (рис. 3.19).

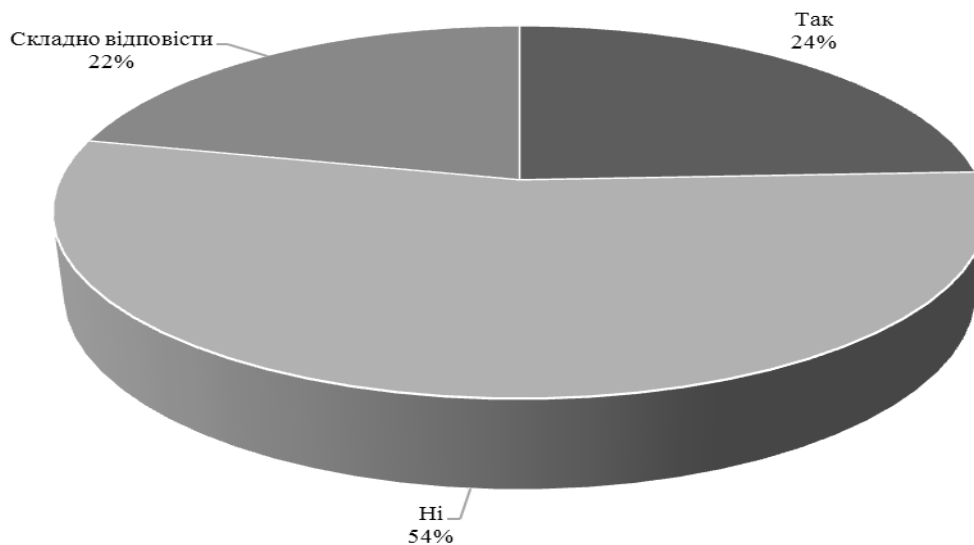


Рис. 3.19. Діагностування систем адміністрування на вітчизняних підприємствах на предмет їхньої ефективності

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Результати виконаних емпіричних досліджень дають змогу зробити висновок і про те, що системи адміністрування в управлінні дають змогу лише частково задовольнити потреби відповідної категорії працівників. Зокрема, варіанти «однозначно так» та «швидше так, ніж ні» обрало відповідно 10% та 19% опитаних експертів. Це притому, що швидше непристосованими, аніж так вважають такі системи 43% респондентів. Однозначно негативно цю пристосованість оцінюють 24% експертів (рис. 3.20). Очевидно, що отримані результати ілюструють так звані розриви між фактичним і бажаним станом систем адміністрування в управлінні компаніями з урахуванням євроінтеграційних процесів. Тим самим актуалізується необхідність поглибленого вивчення потреб персоналу у цих системах, вже починаючи з етапу їхнього проектування. Не менш важливо здійснювати це діагностування і на етапі використання систем адміністрування, що створить можливості внесення коректив у їхній стан і параметри.



Рис. 3.20. Пристосованість систем адміністрування на вітчизняних підприємствах до потреб персоналу

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

У ході дослідження з'ясувалась і думка експертів щодо пріоритетних об'єктів використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах. Цікавим є те, що абсолютна більшість респондентів (62%) вважають за доцільне використовувати такі системи щодо компанії загалом (рис. 3.21).

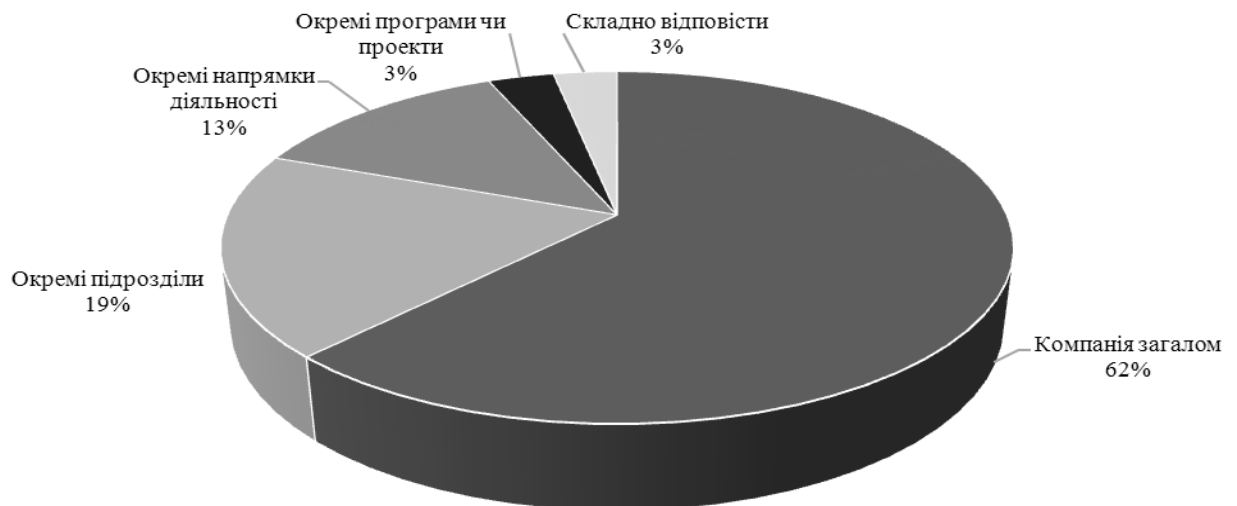


Рис. 3.21. Пріоритетні об'єкти використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, у свідомості вітчизняного керівника системи адміністрування розуміються перш за все як щось таке, що пов'язане із діяльністю компанії загалом і значно менше із окремими підрозділами, напрямками діяльності, окремими програмами та проектами тощо.

Респонденти опитувалися і на предмет діагностування рівня доповненості та взаємозв'язку інструментарію адміністрування з системою управління вітчизняних компаній загалом. Близько половини експертів (49%) у своїх відповідях таку доповненість і взаємозв'язок оцінили лише на оцінку «задовільно». Це притому, що оцінку «відмінно» та «добре» поставили в анкеті відповідно 19% та 24% фахівців (рис. 3.22). Таким чином, можемо констатувати істотну неузгодженість систем адміністрування із системами управління загалом, що зумовлює необхідність вжиття коригувальних заходів.

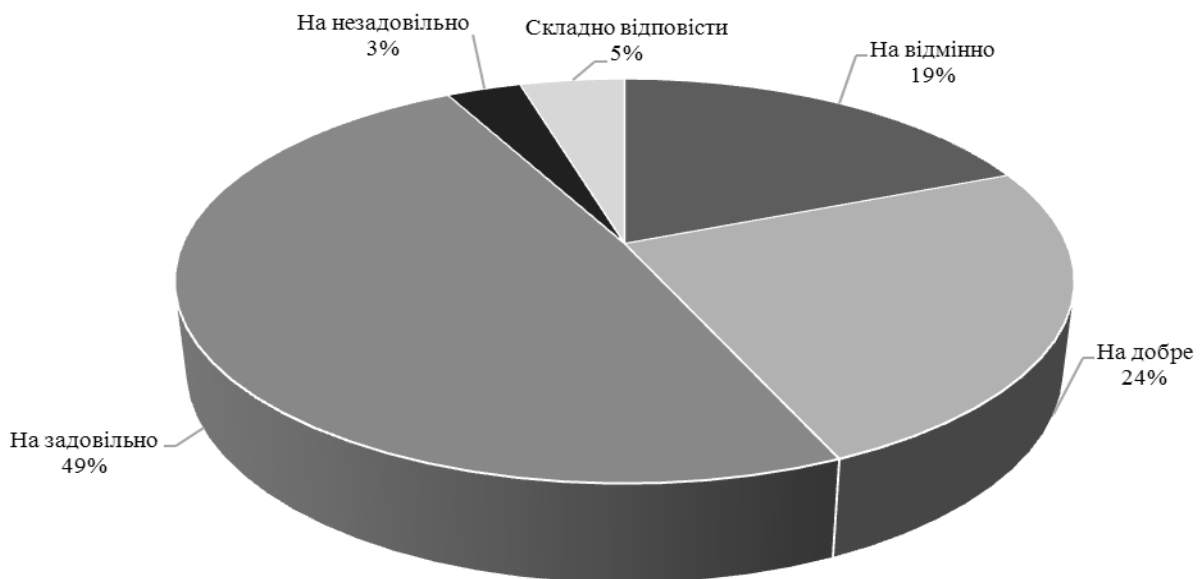


Рис. 3.22. Доповненість та взаємозв'язок інструментарію адміністрування з системою управління вітчизняних компаній загалом

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Експерти однозначні у тому, що на вітчизняних підприємствах більшою мірою складно впроваджувати нові інструменти адміністрування в управлінні з урахуванням євроінтеграційних процесів. Зокрема, цієї позиції

притримуються 76% експертів, обравши в анкеті варіанти відповідей «однозначно складно» (34%) та «швидше складно, ніж ні» (42%) (рис. 3.23). Як свідчить практика, зазначені тенденції є характерними не лише для систем адміністрування вітчизняних суб'єктів господарювання, а й для їхніх систем управління загалом.

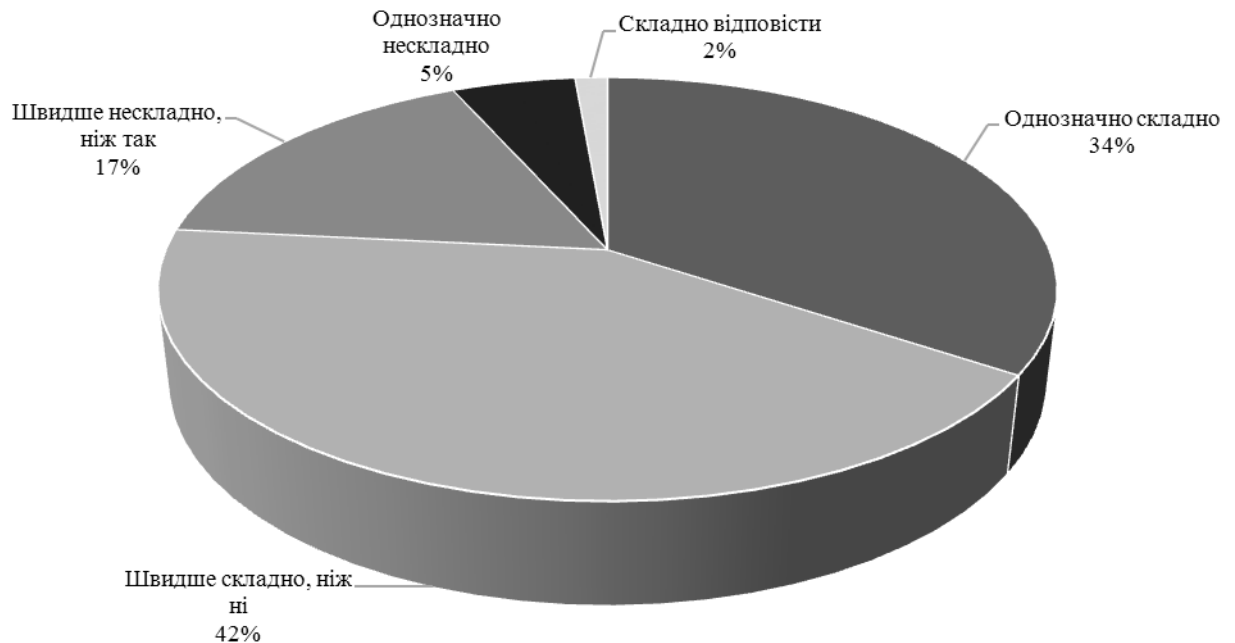


Рис. 3.23. Складність впровадження нових інструментів адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

34% опитаних респондентів акцентують увагу на тому, що на їхніх підприємствах ключову роль у визначенні стану та параметрів систем адміністрування в управлінні відіграють безпосередньо власники. Вагоме місце у цих процесах посідають і керівники інституційного рівня управління (27%) (рис. 3.24). З іншого боку, слід констатувати проблему низького рівня залученості у такі процеси керівників управлінського та технічного рівнів управління (лише 7% експертів вказали на це). Доволі низьку роль під час формування і використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах виконують і спеціально створені відділи, які, зокрема, є поширеними у західному бізнесі.

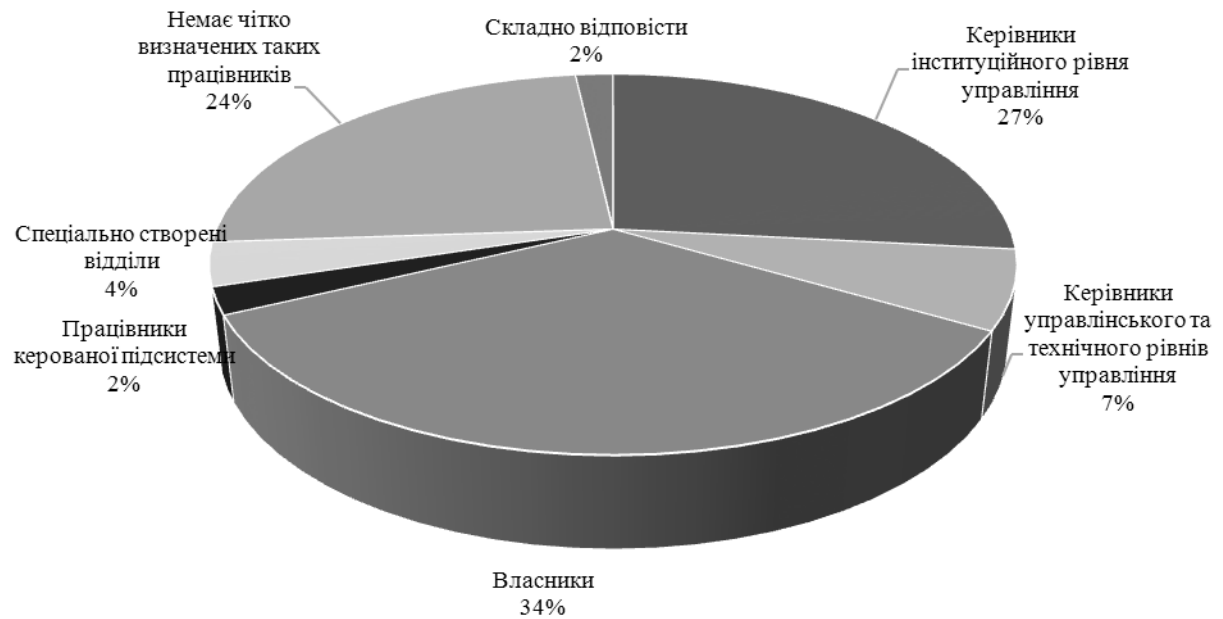


Рис. 3.24. Суб'єкти, що відіграють ключову роль у визначенні стану та параметрів систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із адресованих до респондентів запитань стосувалося їхньої оцінки рівня сформованості систем адміністрування на їхніх підприємствах. Це важливо з огляду на те, що одне із завдань дисертаційної роботи стосувалося удосконалення відповідного методу, що ґрунтується на багатокритеріальному підході й використанні трапецієподібних функцій належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності цих систем до певних нечітких терм-множин, що створює передумови для ухвалення управлінських рішень з метою забезпечення вищого рівня відповідності систем адміністрування за параметрами «як є» і «як має бути». Відтак, в аналізованому контексті важливим було отримання попередніх експертних оцінок цього параметру.

Представлені на рис. 3.25 результати свідчать про те, що понад половину опитаних респондентів (51%) трактують системи адміністрування на своїх підприємствах такими, які є сформованими на оцінку «задовільно». Це притому, що лише 23% фахівців у своїх відповідях обрали варіант «на добре» і

лише 19% – «на відмінно». Очевидно, що і без здійснення ретельних розрахунків вже зараз слід констатувати проблеми в аналізованій сфері.



Рис. 3.25. Рівень сформованості систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Низький рівень сформованості систем адміністрування на вітчизняних підприємствах, очевидно, не сприятиме можливості суб'єкта господарювання у підвищенні рівня своєї конкурентоспроможності, що особливо важливо в умовах євроінтеграційних процесів. Функціональні ядра цієї системи не забезпечують синергічного ефекту, що не сприяє комплексному впливу керівної системи на керовану за усіма етапами технології управління.

Як відомо, усі методи, технології, інструментарій та інші складові систем адміністрування на підприємствах з позиції сформованості повинні бути спрямованими на досягнення єдиної мети, маючи водночас свої власні завдання і виконуючи свої власні функції. Водночас, проблеми у сфері сформованості цих систем призводять до того, що, діючи автономно, окремі елементи систем адміністрування не становлять цілісності. Проблема посилюється в умовах динамічності середовища функціонування, коли слід

управлінські процеси адаптувати під явища, що є характерними для того чи іншого етапу розвитку підприємництва та суспільства.

Експерти опитувались і на предмет точності інформаційно-документального забезпечення систем адміністрування на своїх підприємствах. Як відомо з теорії і практики, для забезпечення ефективності функціонування будь-яких систем в організації (у т.ч. й систем адміністрування) важливим є належне інформаційне забезпечення. Структурована інформаційна база необхідна не лише для розуміння адміністративних процесів в організації, а й для розуміння стану систем адміністрування і шляхів їхнього подальшого розвитку. За умови точності такого інформаційно-документального забезпечення з високим рівнем ймовірності можна буде створити передумови для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо процесів адміністрування на підприємстві.

Результати опитування засвідчили загалом про існування проблем у сфері точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах (рис. 3.26). Так, позитивні оцінки («на добре» і «на відмінно») цьому параметру поставили у своїх відповідях лише 42% опитаних респондентів.

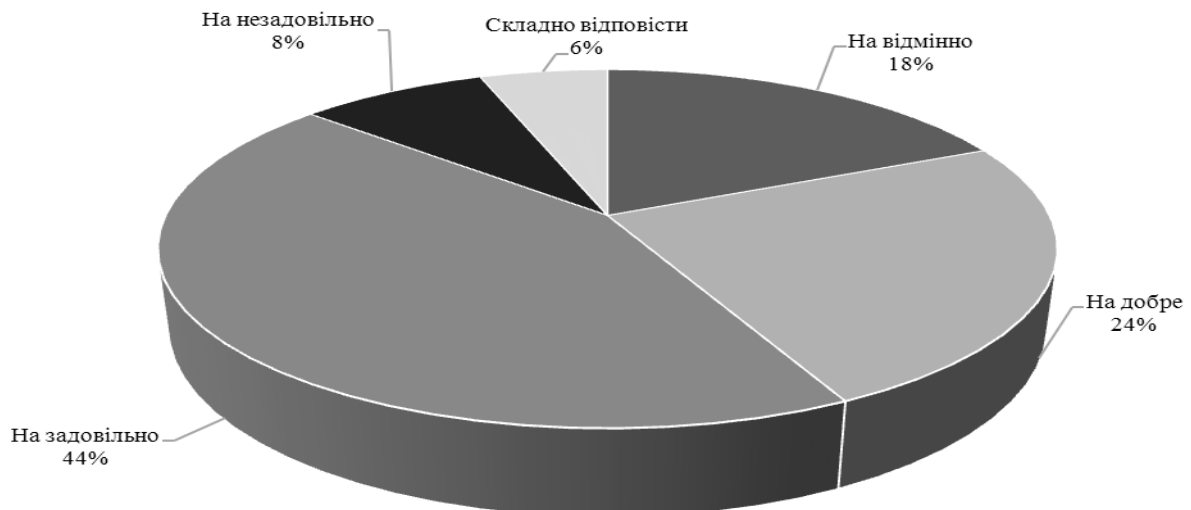


Рис. 3.26. Рівень точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про актуальність проблеми підвищення рівня точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах. У цьому контексті керівникам різних рівнів управління слід використовувати різні методи, моделі, інструментарій, технології тощо, спектр яких є доволі широким. Характер та обсяг інформації у таких системах повинен відповідати компетентності відповідних посадових осіб. Враховуючи результати досліджень К.О. Кусової (2011, с.292), слід виокремити два ключових напрямки подальшого розвитку документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів (рис. 3.27).

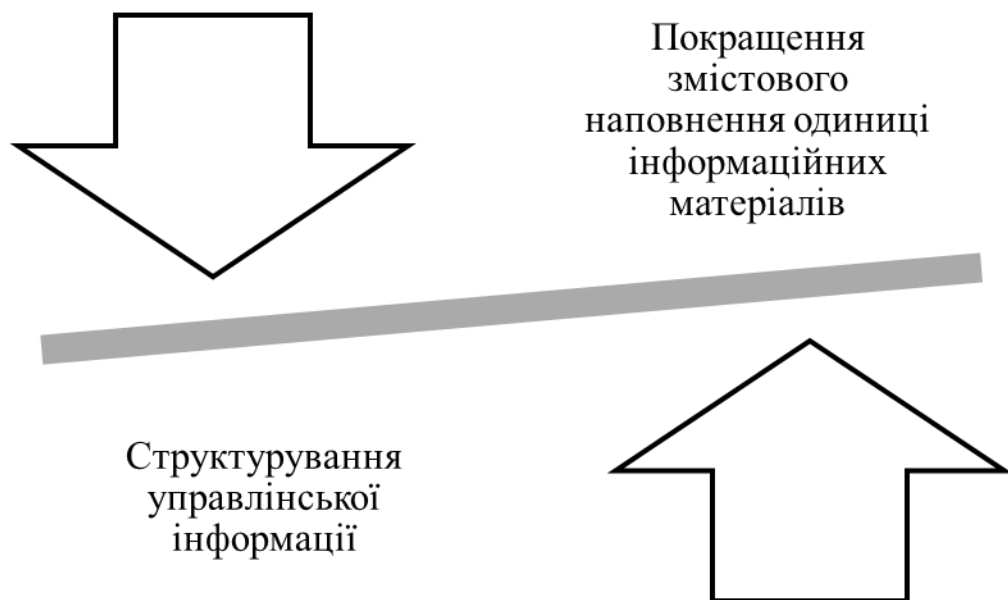


Рис. 3.27. Ключові напрямки подальшого розвитку документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів

Примітка: наведено на основі (Кусова, 2011, с.292)

Покращення змістового наповнення одиниці інформаційних матеріалів у системах адміністрування акцентує увагу на «введенні в них лише тих відомостей, які наділені інформаційними ознаками, актуальними для управлінських рішень та дій» (Кусова, 2011, с.292), у той час, як

структурування управлінської інформації передбачає, що така інформація повинна мати таку ж адекватну структуру (тобто структуру, яка повною мірою відповідає системі адміністрування та процесам, що відбуваються у них). Не слід забувати і про те, що існують класичні вимоги до інформації в будь-яких економічних системах, зокрема, її актуальність, повнота, достовірність, доступність тощо. Очевидно, що цих вимог також слід дотримуватись.

Слід наголосити на тому, що документально-інформаційним забезпеченням у системах адміністрування з метою забезпечення його точності слід управляти як повноцінним окремим об'єктом, визначаючи його цілі, установлюючи шляхи їхнього досягнення, мотивуючи персонал, контролюючи усі процеси в аналізованій сфері тощо. Тільки тоді можна буде досягти очікуваних ефектів.

Рівень точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах багато в чому визначає точність політики адміністрування, а також її орієнтованість на досягнення поставлених перед нею цілей. Документально-інформаційні потоки у таких системах охоплюють усі рівні організаційної структури управління, а також пов'язані із зовнішнім середовищем суб'єкта господарювання. Відтак, важливо грамотно, професійно, компетентно й уміло управляти цими потоками і розуміти їхні особливості.

На кожному підприємстві формується унікальний тип інформаційно-комунікаційного простору в системах адміністрування, що вказує на важливість врахування й особистісного чинника у всіх цих процесах. Причому, з урахуванням результатів досліджень А.П. Моїсєєвої (2007, с.35), доцільно виокремлювати дві ключових передумови ефективності міжособових комунікацій в системах адміністрування (рис. 3.28). Друга з них (адекватність зворотного зв'язку) акцентує увагу на «відкритості індивіда в процесі комунікації для інших в цілях отримання зворотньої реакції від них, особливо, їх реакції, яка показує те, як вони сприймають нас і наші дії». Своєю чергою, перший вимір показує рівень готовності комунікувати.

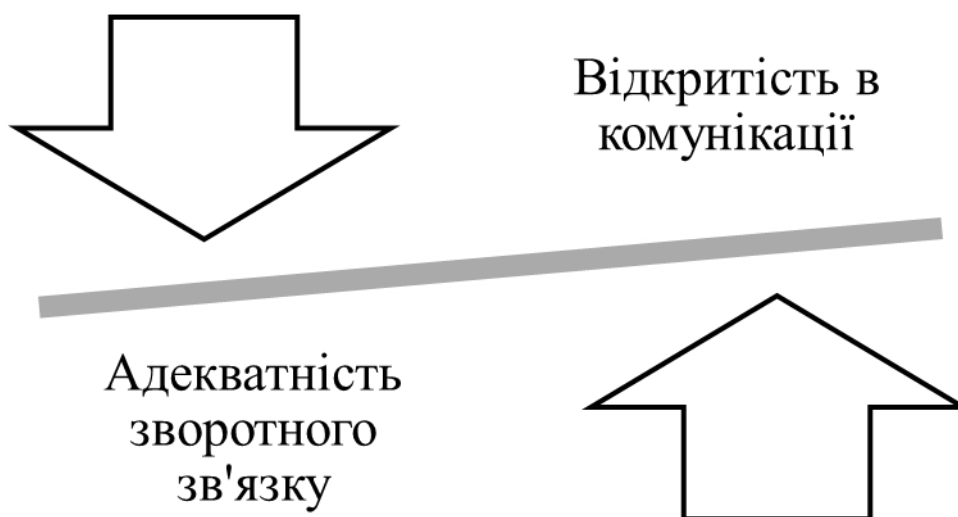


Рис. 3.28. Ключові передумови ефективності міжособових комунікацій в системах адміністрування

Примітка: побудовано автором з урахуванням (Моїсєєва, 2017, с.35)

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що рівень точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах визначається також такими ключовими трьома чинниками:

- станом формування системи адміністрування;
- станом формування технічної бази у системі адміністрування;
- компетентністю персоналу.

В умовах інформатизації виробничо-господарських процесів на всіх рівнях економічної системи, слід акцентувати увагу на тому, що надалі будуть найбільш дієвими такі системи адміністрування, які є інтегрованими в загальну управлінську систему організації.

Із попереднім було пов'язане також і наступне запитання, скероване до експертів під час опитування: їхня оцінка рівня диверсифікованості джерел документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на їхньому підприємстві. Результати відповідей на це запитання відображено на рис. 3.29.



Рис. 3.29. Рівень диверсифікованості джерел документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

У порівнянні з аналізуванням рівня точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах, рівень диверсифікованості джерел такого забезпечення є кращим. Так, варіанти оцінки «на відмінно» і «на добре» обрали під час своїх відповідей близько половини експертів (48%). Це притому, що лише 4% оцінили рівень такої диверсифікованості на «незадовільно». Відтак, цю сферу вітчизняних підприємств можна охарактеризувати з позитивного боку, що особливо важливо в умовах непрозорості багатьох ринків а також в умовах високого рівня недовіри бізнес-партнерів один до одного. Тим самим, суб'єкти господарювання мають можливість мінімізувати ризики інформаційної закритості, отримуючи і перевіряючи усю потрібну їм інформацію з різних джерел.

Як відомо з теорії практики, сьогодні керівники компаній мають можливість застосовувати широкий спектр джерел отримання необхідної їм

інформації, у т.ч. і для розв'язання різних завдань у системах адміністрування, наприклад:

- публічна інформація, доступна в мережі Інтернет (зокрема, статистичні дані, відзиви про контрагентів, сайти компаній, електронні статті тощо);
- внутрішня звітність підприємства (управлінська, бухгалтерська і статистична);
- результати маркетингових досліджень (власних чи проведених іншими суб'єктами з іншою метою);
- інформація з соціальних мереж;
- аудиторські висновки і звіти;
- листування з партнерами, органами державної влади, споживачами тощо;
- дані засобів масової інформації;
- результати конкурентного аналізу;
- матеріали спеціальних досліджень стану виробництва на робочих місцях;
- цивільно-правові та інші види договорів;
- нормативно-правова база як суб'єкта господарювання, так і органів державної влади загалом;
- наукові публікації тощо.

Кожне з цих інформаційних джерел може бути корисним для розв'язання різних завдань в системах адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Експерти опитувались і на предмет їхньої оцінки рівня формалізування управлінських процесів у системах адміністрування на їхньому підприємстві. Як зазначалось вище, формалізування управлінських процедур є елементом таких систем поряд із інформацією, документацією та діловодством. Отримані результати за цим запитанням наведено на рис. 3.30.

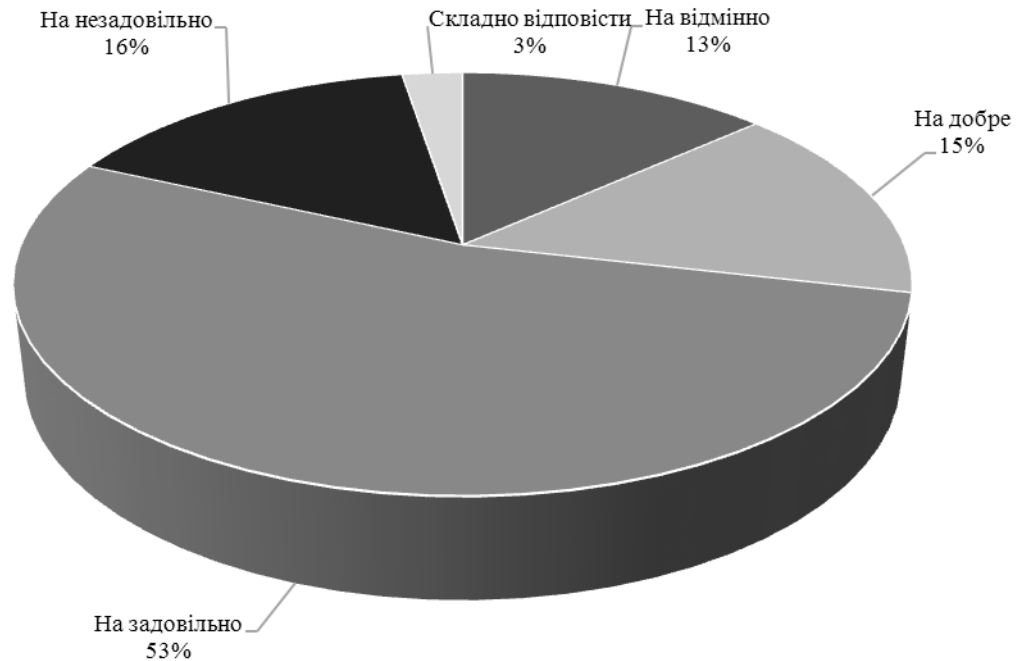


Рис. 3.30. Рівень формалізування управлінських процедур у системах адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Рис. 3.30 свідчить про те, що рівень формалізування управлінських процедур у системах адміністрування на вітчизняних підприємствах є доволі низьким. Зокрема, аж 53% респондентів оцінили такий рівень на «задовільно» і ще 16% – на «незадовільно», у той час, як лише 27% опитаних поставили у своїх відповідях позитивні оцінки («добре» і «відмінно»). Такі негативні оцінки свідчать про існування чималої кількості проблем у системах адміністрування вітчизняного бізнесу, зокрема про:

- низький рівень структуризації форми та змісту окремих документів у системах адміністрування, що не сприяє однозначному сприйняттю наведеної в них інформації з боку користувачів;
- розв’язання більшості проблем у системах адміністрування та й в управлінні загалом більшою мірою спонтанно;
- хаотичність прямого і зворотного зв’язку;
- високий рівень неузгодженості та конфліктності в системах адміністрування;

- нерозмежованість зон відповідальності в системах адміністрування на підприємствах;
- низький рівень інформаційного забезпечення управлінських процедур у системах адміністрування;
- відсутність однакових для усіх працівників правил поведінки за конкретних обставин;
- нерозуміння того, які роботи в межах системи адміністрування слід виконувати і хто це має робити;
- низький рівень послідовності виконання робіт в межах системи адміністрування;
- низький рівень розуміння того, скільки потрібно ресурсів для виконання робіт в системі адміністрування;
- нерозуміння того, що має бути результатом виконання кожної роботи в системі адміністрування;
- погіршення умов для автоматизування процесів у системах адміністрування;
- незабезпечення наскрізності дій у системах адміністрування в управлінні;
- нестворення умов для діагностування ефективності побудови і використання систем адміністрування;
- неефективність оптимізації процесів в системі адміністрування тощо.

Наступне запитання, що було адресованим до респондентів під час встановлення їхньої думки щодо стану та параметрів систем адміністрування в управлінні – як вони оцінюють рівень ефективності управлінського інструментарію у цих системах? На жаль, за результатами виконаних досліджень (рис. 3.31) цю сферу також слід окреслити більшою мірою як проблемну, адже 69% експертів оцінили рівень такої ефективності як низький, виставивши задовільні та незадовільні оцінки.

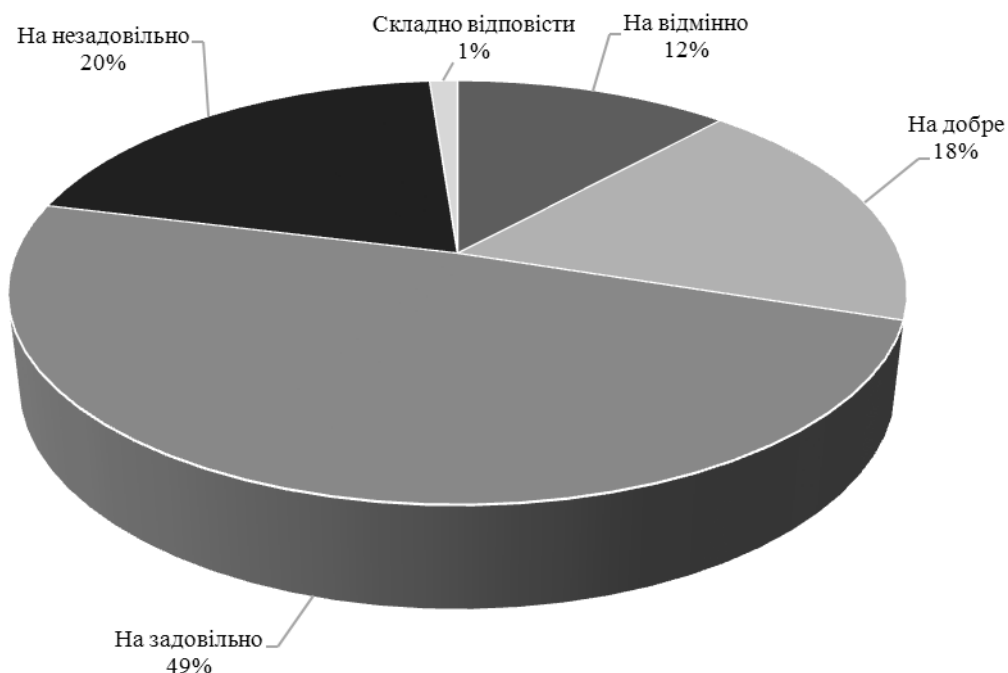


Рис. 3.31. Рівень ефективності управлінського інструментарію у системах адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, враховуючи представлені на рис. 3.31 результати, слід вказати на те, що низький рівень ефективності управлінського інструментарію у системах адміністрування на вітчизняних підприємствах призводить до таких опосередкованих проблем, як:

- неефективність прогнозування стану та параметрів систем адміністрування;
- неефективність ухвалення рішень у системах адміністрування в організаціях;
- неефективність процесів встановлення цілей у системах адміністрування;
- неефективність координування бізнес-процесів у системах адміністрування;
- неефективність планування процесів у системах адміністрування на підприємствах;

- неефективність бюджетування заходів у системах адміністрування на підприємствах;
- неефективність управлінського, бухгалтерського та статистичного обліку щодо процесів адміністрування;
- неефективність делегування та розподілу відповідальності щодо розв'язання різних завдань у системах адміністрування на підприємствах;
- неефективність використання потенціалу процесів адміністрування на підприємстві;
- неефективність впровадження інновацій у процеси адміністрування організацій;
- неефективність розвитку компетенцій персоналу щодо процесів адміністрування на підприємствах;
- неефективність інформаційного забезпечення управління процесами в системах адміністрування;
- неефективність контролю процесів у системах адміністрування в організаціях;
- неефективність застосування оптимізаційних заходів у системах адміністрування;
- неефективність використання ресурсів у системах адміністрування в організаціях тощо.

Як відомо з теорії і практики діагностики різних економічних систем, загальна ефективність систем адміністрування на вітчизняних підприємствах включає в себе як ефективність управління окремими функціональними підсистемами цих систем, так й ефективність збалансованого управління різними системами адміністрування на рівні системи управління компанії загалом.

Надалі експерти опитувались і щодо їхньої мотивованості до вдосконалення систем адміністрування на їхніх підприємствах. Результати

засвідчили те, що абсолютна більшість керівників все ж є недостатньо мотивовані у цьому сегменті. Так, варіанти відповідей «швидше ні, ніж так» та «однозначно ні» обрало відповідно 43% та 15% респондентів (рис. 3.32).

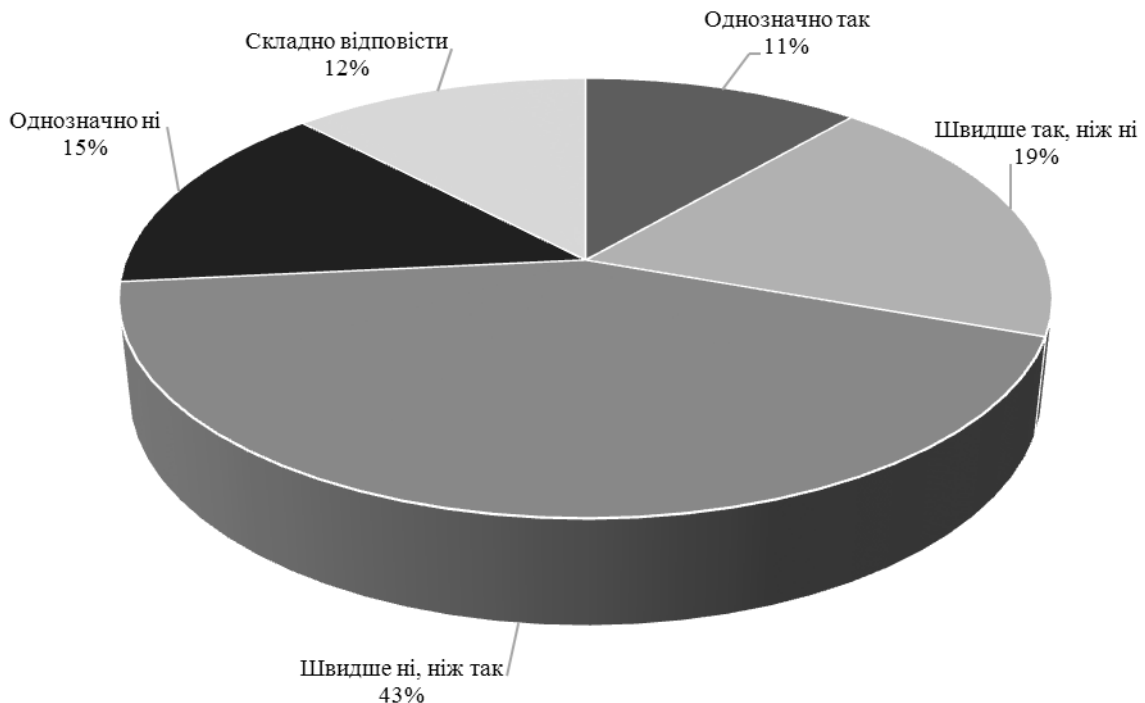


Рис. 3.32. Мотивованість керівників вітчизняних підприємств до вдосконалення систем адміністрування на їхніх підприємствах
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні виокремлюють широкий спектр різноманітного інструментарію мотивування, який може буде застосований у т.ч. і для мотивування керівників до вдосконалення систем адміністрування на їхніх підприємствах. Так, з цією метою можуть застосовуватись:

- матеріальна винагорода;
- умови праці;
- кар’єрне зростання;
- участь у прибутках;
- застосування компенсаційного пакету;
- участь у власності;

- плата за виконання;
- нематеріальні інструменти (наприклад, престижність посади, мотивування вільним часом, наставництво, корпоративні конкурси, нагородження грамотами чи подяками тощо);

Застосовуючи будь-який підхід до мотивування керівників вітчизняних підприємств для вдосконалення систем адміністрування на їхніх підприємствах, слід пам'ятати про індивідуальний характер такого впливу і про необхідність врахування у кожному окремому випадку конкретних індивідуальних потреб й очікувань працівників. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що основним орієнтиром у цьому контексті має все ж бути ринок і його тенденції.

Результати поглибленого вивчення проблеми низького рівня мотивованості керівників вітчизняних підприємств до вдосконалення систем адміністрування на їхніх підприємствах дають змогу стверджувати про те, що у цьому сегменті доволі поширеною є проблема істотно обмеженого мислення з використанням принципу «тут і зараз». Тим самим, лише фрагментарно враховується перспектива. Це все посилюється іншими важливими проблемами, зокрема:

- суперечливістю мотиваційної політики чималої кількості суб'єктів господарювання;
- використанням уніфікованих мотиваційних технологій, що не враховують індивідуальних потреб працівників;
- дискусійністю мотиваційної політики;
- неврахуванням стратегічного чинника під час мотивування керівників до вдосконалення систем адміністрування на їхніх підприємствах;
- нерозвинутістю мотиваційного поля тощо.

Під час проведення експертного опитування з'ясувалась і думка експертів щодо основних наслідків неефективності систем адміністрування на вітчизняних підприємствах. Отримані результати свідчать про те, що найбільш

негативно неефективні такі системи впливають на ринок, призводячи до зменшення величини доходу від реалізації продукції. Зокрема, про це зауважили у своїх відповідях 67,5% респондентів (рис. 3.33). Також негативно неефективні системи адміністрування впливають на збільшення цін на товари та послуги підприємства (на думку 37,5% експертів), на збільшення поточних витрат (27,1%) та на втрату ринкових позицій (25,6%).

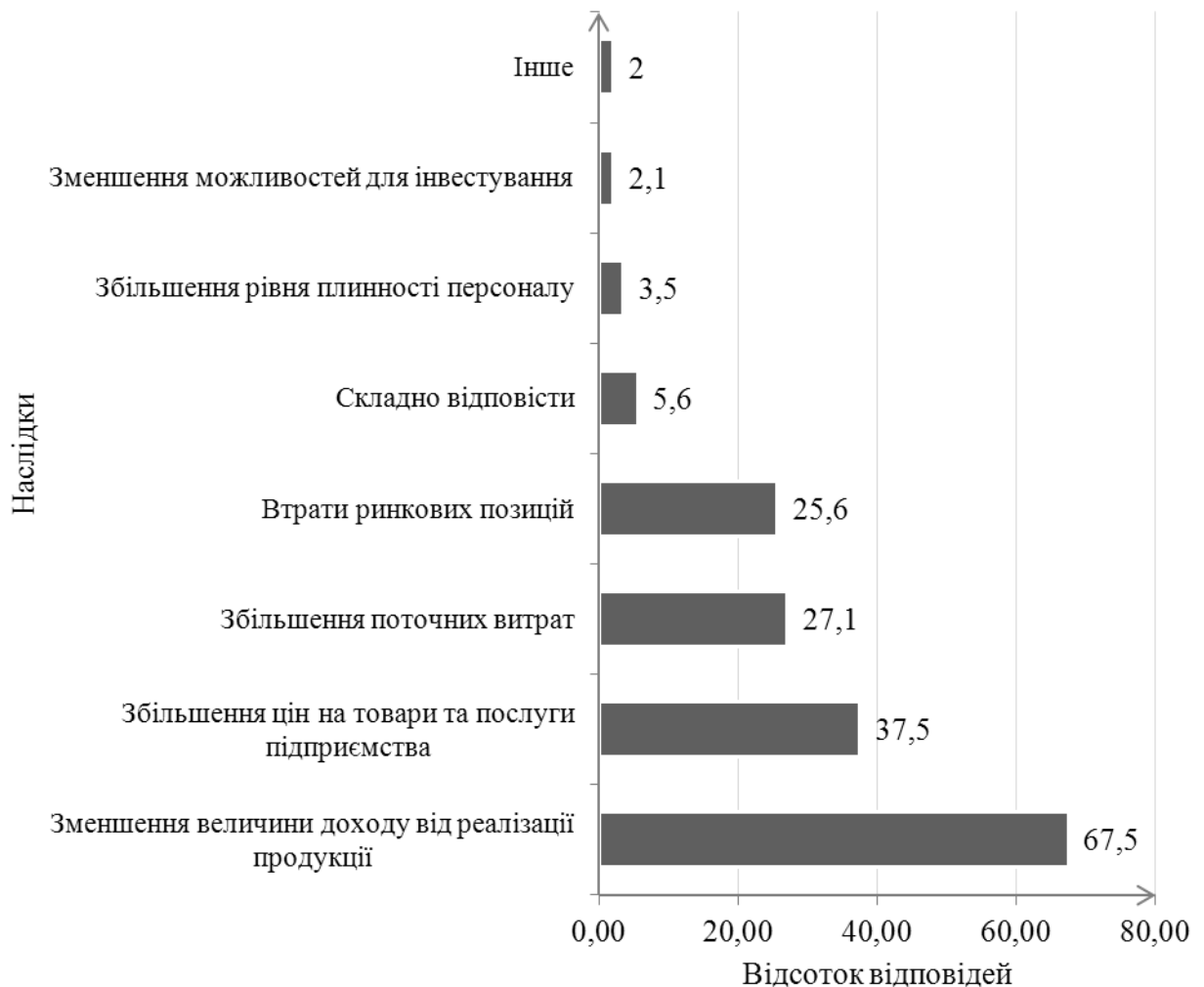


Рис. 3.33. Основні наслідки неефективності систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, представлена на рис. 3.33 інформація дає змогу висунути гіпотезу про тісний зв'язок систем адміністрування із результуючими показниками діяльності підприємства та із ринком. Тому, неефективність

таких систем не лише пов'язана із неефективністю документально-інформаційних потоків в організації, а й з погіршення фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. Це зумовлює актуальність більш фахового підходу до побудови і вдосконалення таких систем.

Одне із адресованих до респондентів запитань стосувалось найбільш проблемних на їхніх підприємствах сфер з позиції систем адміністрування. Експерти у своїх відповідях зазначають, що найчастіше такі проблеми виникають на рівні компанії загалом (про це, зокрема, зауважили 51,2% керівників). Надалі у рейтингу відповідей розміщені варіанти «окремі напрямки діяльності» (їх обрали як пріоритетну сферу 26,7% експертів) та «окремі підрозділи» (13,4%) (рис. 3.34).

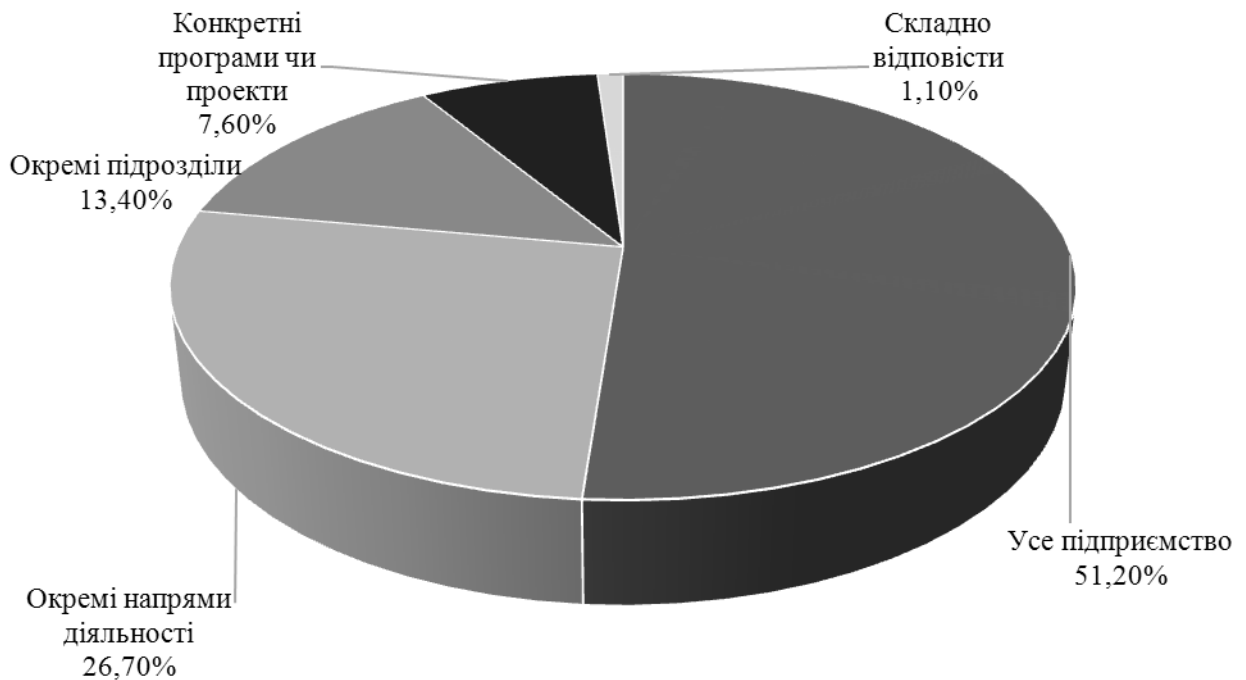


Рис. 3.34. Найбільш проблемні на вітчизняних підприємствах сфери з позиції адміністрування

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, представлені на рис. 3.34 результати підтверджують раніше наведену тезу про те, що системи адміністрування пов'язані як з усім підприємством, так і з його окремими напрямками діяльності, підрозділами, проектами, програмами тощо.

У ході дослідження встановлювалась і думка респондентів щодо захищеності інформації в системах адміністрування на їхньому підприємстві. Мова йшла про ефективність внутрішніх та зовнішніх заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності інформаційного забезпечення у таких системах організацій.

Представлені на рис. 3.35 результати свідчать про те, що загалом рівень захищеності інформації у системах адміністрування на вітчизняних підприємствах є непоганим (у контексті порівняння з попередніми показниками), адже 45% експертів позитивно оцінили цей напрямок з урахуванням того, що ще 10% зайняли нейтральні позиції. Водночас, немалою є частка керівників, які оцінили такий рівень захищеності оцінками «задовільно» і «незадовільно» (загалом – 45% респондентів).

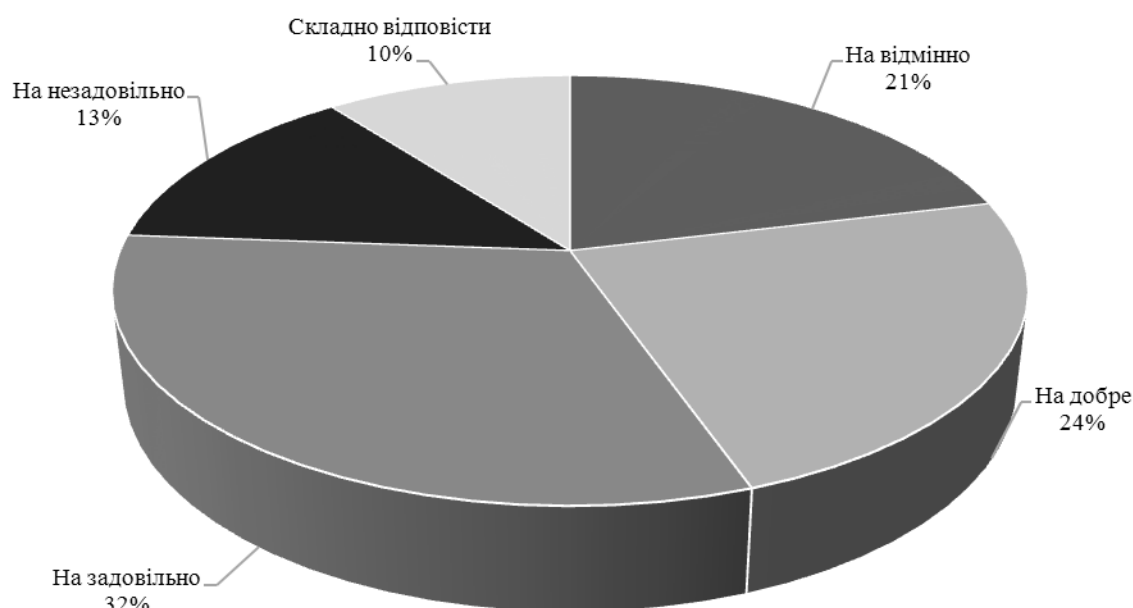


Рис. 3.35. Рівень захищеності інформації у системах адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що для покращення значення цього індикатора слід застосовувати комплекс правових, організаційних, психологічних, технічних та інших заходів. Керівники компаній мають чітко розуміти таке:

- яка інформація у системах адміністрування містить комерційну таємницю;
- яким чином здійснювати контроль за інформацією у системах адміністрування, що містить комерційну таємницю;
- яким чином забезпечувати допуск працівників до роботи з інформацією у системах адміністрування, що містить комерційну таємницю;
- яким чином виявляти пріоритетні джерела втрати інформацією конфіденційності у системах адміністрування;
- яке програмне і технічне забезпечення необхідно залучити для забезпечення конфіденційності інформації у системах адміністрування в організації;
- які регулярні оперативні заходи необхідно застосовувати для технічного захисту конфіденційності інформації у системах адміністрування на підприємствах;
- які рівні конфіденційності інформації слід використовувати на підприємстві;
- яким чином здійснювати облік в компанії конфіденційної документації;
- яким чином розв'язувати проблему копіювання конфіденційних документів;
- які санкції застосовувати за розголошення працівниками конфіденційної інформації;
- які документи застосовувати в організації для регламентування робіт з конфіденційною інформацією;
- яким чином здійснювати знищення конфіденційної інформації;
- яким чином проводити роз'яснювальну роботу серед персоналу щодо збереження конфіденційності інформації у системах адміністрування тощо.

Експертам було адресовано й запитання щодо їхньої оцінки рівня стійкості систем адміністрування на їхніх підприємствах. Отримані результати свідчать (рис. 3.36), що цей рівень у вітчизняному бізнесі не є високим, адже лише 30% опитаних поставили оцінки «добре» і лише 12% – «відмінно», у той час як загалом 53% експертів оцінили такий рівень оцінками «задовільно» та «незадовільно».

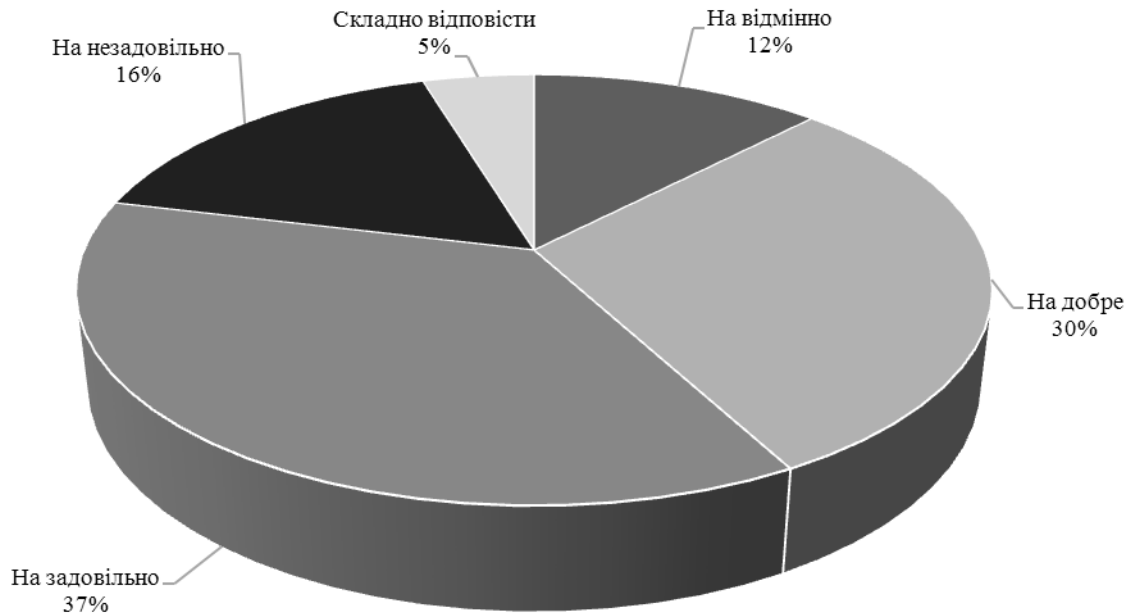


Рис. 3.36. Рівень стійкості систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, наведені на рис. 3.36 результати свідчать про необхідність побудови і використання таких систем адміністрування в управлінні підприємствами, які будуть здатними забезпечувати визначений рівень своєї функціональності в умовах динамічних змін, мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, а також в умовах євроінтеграційних процесів. Як і щодо будь-якої іншої економічної системи, керівники компаній повинні звертати увагу на необхідність переорієнтації систем адміністрування на траєкторію стійкого розвитку.

У ході дослідження експерти опитувалися і на предмет пріоритетних джерел фінансування процесів формування та використання систем адміністрування в управлінні. Отримані результати свідчать, що найпоширенішим таким джерелом є власні кошти компаній (про це вказали у своїх відповідях 69,8% фахівців) (рис. 3.37).

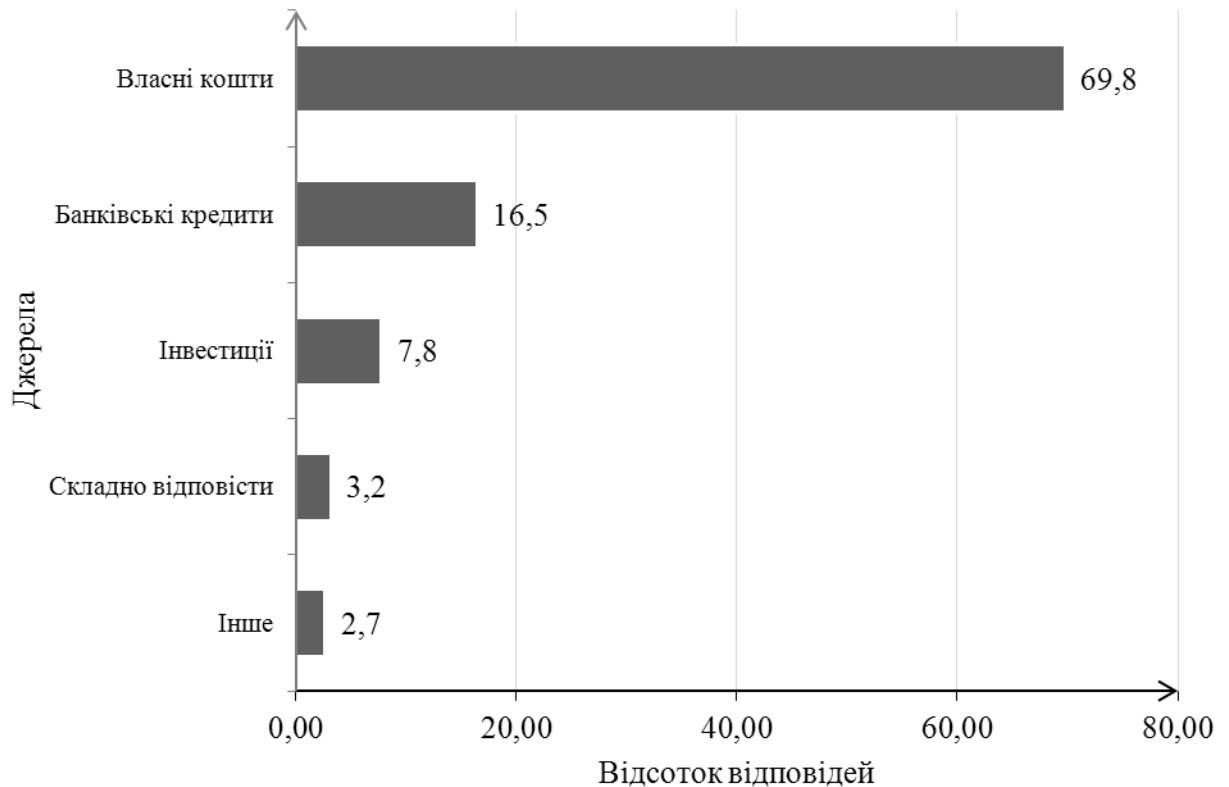


Рис. 3.37. Основні джерела фінансування процесів формування і використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Вочевидь, це джерело і надалі відіграватиме ключову роль не лише щодо вдосконалення систем адміністрування, а й у розвитку інструментарію управління загалом. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, проблема полягає в істотній обмеженості достатності власного капіталу для фінансування усіх цих процесів. Про це, зокрема, свідчать результати аналізування частки збиткових підприємств України за видами економічної діяльності (рис. 3.38).

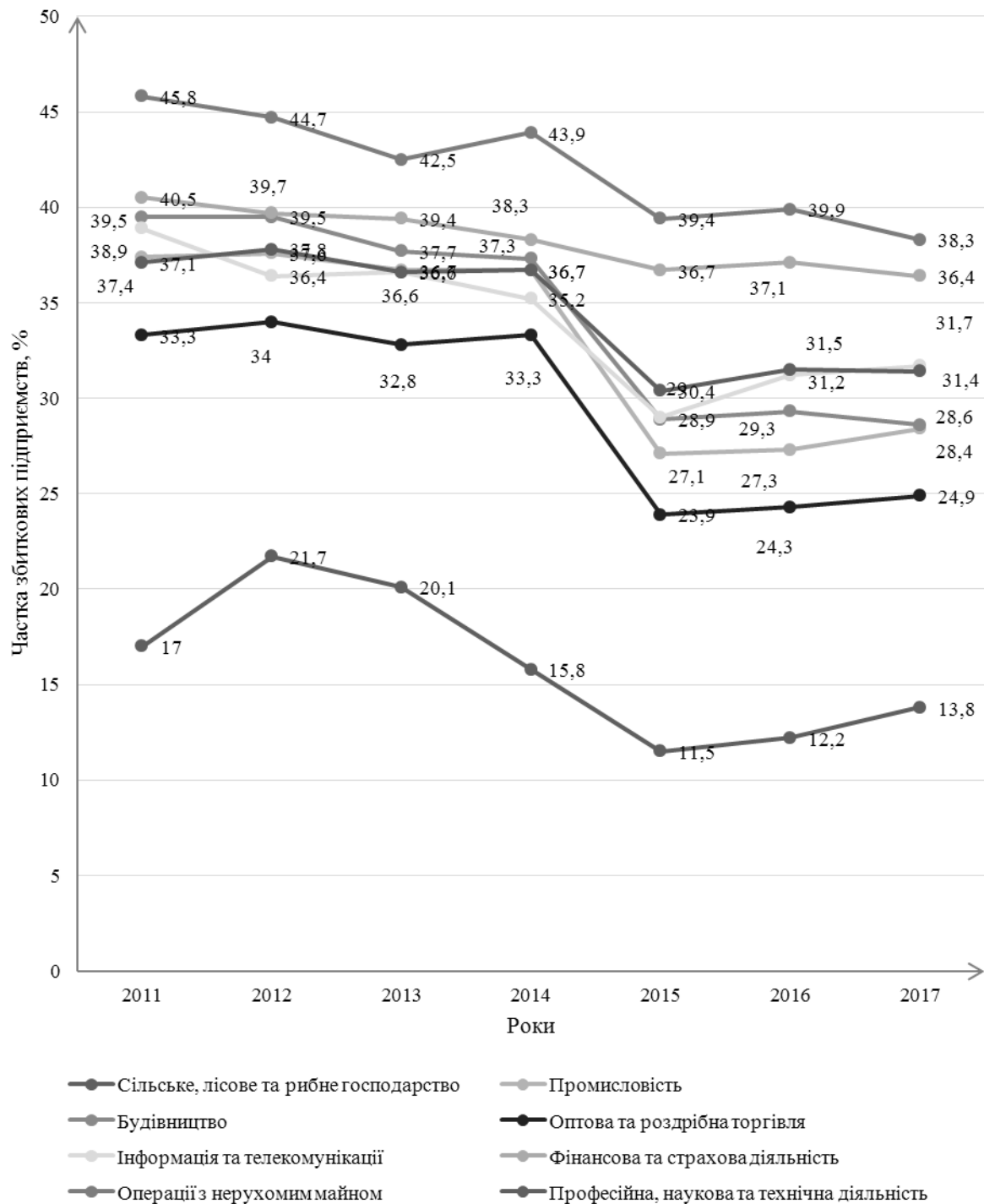


Рис. 3.38. Динаміка частки збиткових підприємств України за видами економічної діяльності за період 2011-2017 рр.

Примітка: сформовано на підставі (Державна служба статистики України, 2017)

В аналізованому контексті доцільно наголосити і на низькому рівні прибутковості операційної діяльності багатьох вітчизняних суб'єктів господарювання (табл. 3.9). Відтак, доволі часто сумарні збитки підприємств

за видами економічної діяльності перевищують сумарні прибутки, що ще більше ускладнює можливість акумулювання достатньої величини власного капіталу для фінансування процесів побудови і використання систем адміністрування в управлінні.

Таблиця 3.9

Рівень рентабельності операційної діяльності вітчизняних підприємств за видами економічної діяльності у 2017 р.

Види економічної діяльності	Результат від операційної діяльності, млн. грн.	Витрати операційної діяльності, млн. грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
Сільське, лісове та рибне господарство	93400,5	411118,4	22,7
Промисловість	179594,1	2701966,9	6,6
Будівництво	4169,8	226235,0	1,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	78872,2	405708,0	19,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-4209,3	460771,5	-0,9
Тимчасове розміщення й організація харчування	2334,9	31934,0	7,3
Інформація та телекомунікації	17866,5	131503,4	13,6
Фінансова та страхова діяльність	1750,7	80522,1	2,2
Операції з нерухомим майном	8644,4	116513,2	7,4

Примітка: наведено на основі (Державна служба статистики України, 2018)

Таким чином, усе вищенаведене дає змогу охарактеризувати процеси побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами як такі, які більшою мірою пов'язані зі слабкими сторонами, аніж із сильними. Причому, такі проблеми є різновекторними, що зумовлює необхідність усестороннього їхнього вивчення і дослідження. За своїм змістом системи

адміністрування є складною та багатоаспектною побудовою, що вимагає відповідних фахових знань і підтримки вищого керівництва.

3.3. Вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Системи адміністрування в управлінні підприємствами – це комплексні й гнучкі системи для підтримки процесів ухвалення управлінських рішень. Оскільки більшість управлінських процесів в організації є взаємопов'язаними, це повинно враховуватись і в системах адміністрування. Гнучкість цих систем та їхня здатність адаптуватись до змін середовища функціонування є необхідною умовою того, щоб системи адміністрування надавали інформацію, необхідну для впливу керівної підсистеми на керовану на засадах використання інформаційного забезпечення, документації, діловодства та формалізування управлінських процедур.

Важливість дослідження проблеми побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів визначається багатьма обставинами. У цьому контексті, як, зокрема, зауважують В. Федяїнова та Т. Сисо, посилаючи на інформацію Siemens Business Services (2012, с.36), близько 30% часу різних робочих груп витрачається на узгодження та пошук різноманітної інформації; окрім того, 6% документів втрачаються без можливості їхнього подальшого відновлення; абсолютна більшість документів компанії копіюється в середньому до 20 разів.

Розглядаючи вітчизняний досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, слід першочергово звернути увагу на те, що в історичному ракурсі в Україні переважала (і сьогодні також є вельми

поширеною) паперова форма документації. Чимало керівників вітчизняних компаній і надалі надають їй більшу перевагу порівняно із комп'ютерними технологіями.

Доречно зауважити і те, що перед вітчизняними підприємствами сьогодні постають такі актуальні завдання в аналізованій сфері, як зменшення обсягу паперових документів в системах адміністрування, вилучення з обігу непотрібної (надлишкової) документації, формалізування напрямків руху інформації та документів, уніфікування форми і змісту документації тощо.

Як слушно зауважує П.А. Чекмарьова (2013, с.174), однією з ключових проблем підприємств пострадянського простору у сфері формування і використання систем адміністрування є надмірна кількість звітної документації, яка за результатами дослідження автора складає близько половини усієї управлінської документації (особливо це характерно для керівників середньої ланки). Відтак, як зазначає автор нерідко керівники управлінського рівня формують звіти не лише для власних потреб, а й для передавання звітності керівникам вищої ланки. Проблема посилюється ще й тим, що чимало таких звітів надалі не знаходять практичного застосування.

Розглядаючи світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, варто відзначити позитивний міжнародний досвід у сфері впровадження електронного документообігу. Наприклад, за даними Siemens Business Services впровадження систем такого документообігу підвищує рівень продуктивності праці працівників на 20-25%, а вартість архівного збереження електронних документів на 80% є нижчою порівняно з паперовими (Федяїнова та Сисо, 2012, с.36).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що сучасний розвиток систем адміністрування в управлінні підприємства пов'язаний з двома основними чинниками (рис. 3.39). Причому, слід зауважити, що завдяки розробленню і впровадженню нових інформаційних технологій виробляються нові способи

акумулювання, опрацювання і передавання інформації в таких системах. З іншого боку, активний розвиток цих технологій посилює інформаційні запити суб'єктів адміністративної діяльності.

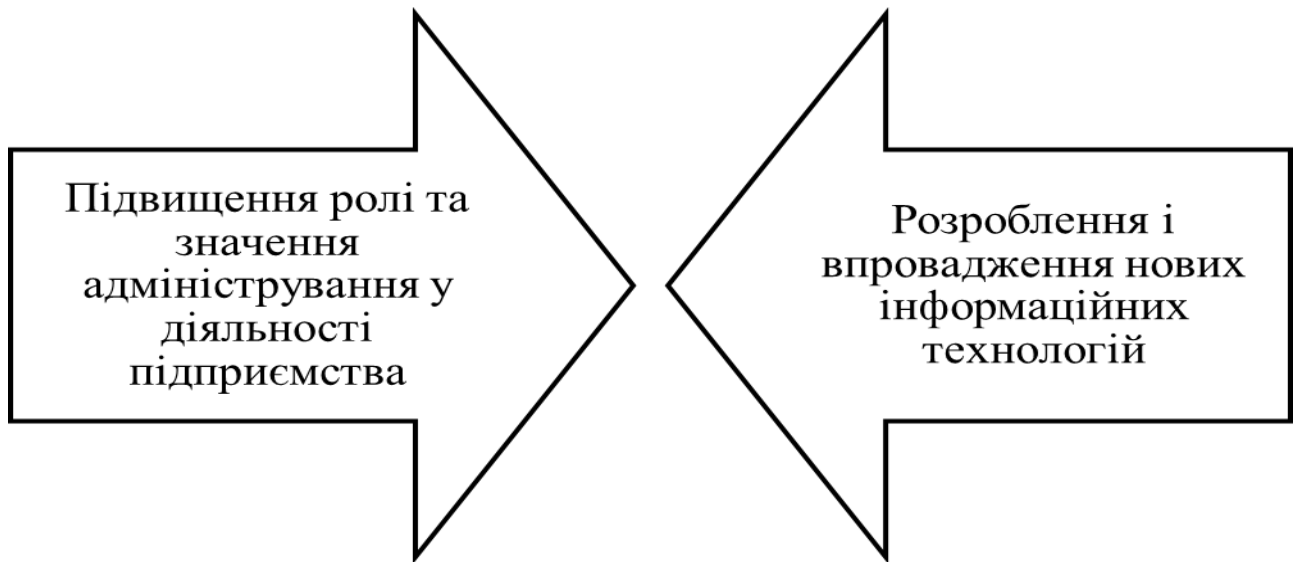


Рис. 3.39. Основні чинники сучасного розвитку систем адміністрування в управлінні підприємства

Примітка: виокремлено автором

Як слушно зауважує С.Г. Борисова (2010, с.28), у вітчизняних компаніях здебільшого на нормальному рівні налагоджений обмін інформацією по вертикалі. Своєю чергою, на горизонтальному рівні (тобто між підрозділами і посадовими особами на одному рівні організаційної структури управління) такий обмін здебільшого неефективний. Автор наголошує, що «частково це зумовлено традиційним сприйняттям інформації як атрибута влади, що спричиняє перешкоди для ефективного координування та інтегрування».

Низький рівень розвитку систем адміністрування на вітчизняних підприємствах зумовлений багато в чому і браком часу, несумлінним виконанням працівниками своїх посадових обов'язків, а також низьким рівнем компетентності керівників різних рівнів управління. Серед інших причин у зазначеній сфері на підставі огляду й узагальнення літературних джерел, а також за результатами виконаних досліджень варто виокремити такі:

- низький рівень компетентності працівників керованої підсистеми управління;
- низький рівень підтримки з боку керівників інституційного рівня управління щодо побудови, впровадження й удосконалення систем адміністрування;
- низький рівень розвитку ринкового попиту на використання систем адміністрування з боку бізнес-середовища;
- виключно формальне впровадження принципів адміністрування та визначення параметрів відповідних систем;
- «відірваність» систем адміністрування від систем менеджменту суб'єктів господарювання загалом;
- низький рівень залучення у процеси побудови і використання систем адміністрування усіх ключових стейкхолдерів;
- недооцінка важливості інтегрування систем адміністрування у систему управління компанії загалом тощо.

Результати вивчення теорії і практики дають змогу зробити висновок про те, що для вітчизняних суб'єктів господарювання не є характерною цілісність процесів формування і використання систем адміністрування в управлінні з урахуванням євроінтеграційних процесів. У цьому контексті часто трапляється так, що у компаніях чітко виокремлюються налагоджені окремі процедури адміністрування, які, здебільшого, не транспонуються у процеси. Інша проблема полягає в тому, що на багатьох підприємствах структурованими та ефективними є перш за все процеси адміністрування вищого рівня, у той час як процесам адміністрування нижчих рівнів приділяється лише фрагментарна увага.

Побудова і використання систем адміністрування в управлінні вітчизняними підприємствами часто здійснюється без дотримання принципу системності. Особливо ця проблема характерна в умовах залучення нових елементів у такі системи – нерідко керівники українських компаній не до кінця розуміють, які заходи їм слід вжити для виведення систем адміністрування на

якісно новий рівень. Як наслідок, попри т. зв. вдосконалення зазначених систем їхній рівень корисності не лише не підвищується, а навпаки – може і погіршуватись. У цьому контексті часто стають неефективними нові регламенти, помилково обраний виконавець окремих етапів робіт, некоректно сформовані завдання тощо. Зазначене характерне нерідко для суб'єктів господарювання з низьким рівнем сформованості їхніх процесів управління загалом.

Наступним істотним недоліком систем адміністрування вітчизняних підприємств, як свідчить вивчення теорії і практики, є порушення етапності процесів у межах таких систем. Зокрема, часто на практиці трапляється так, що керівниками хаотично впроваджуються регламенти чи застосовується відповідне програмне забезпечення. Тим самим, має місце відсутність очікуваного ефекту, а окремі роботи щодо вдосконалення систем адміністрування припиняються вже на ранніх стадіях реалізації відповідного проекту.

Цікавим є іноземний досвід щодо вироблення загальної політики ризик-менеджменту під час побудови і використання систем адміністрування в управлінні. Так, окремі аспекти такого ризик-менеджменту охоплюють усі процеси адміністрування, зокрема, визначаються реєстри ризиків і проблем, здійснюється постійний моніторинг зворотних реакцій на ризики, ідентифікуються максимально можливі такі ризики тощо. Значний акцент в західному бізнесі спрямований на трактування та розуміння кожним керівником компанії систем адміністрування як визначального чинника забезпечення конкурентних переваг та впорядкування внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Вивчення й узагальнення успішного іноземного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що системи адміністрування на успішних підприємствах базуються на чіткому розподілі повноважень і відповідальності між працівниками. Рішення, що ухвалюються в межах таких систем, максимально відповідають корпоративним цілям та враховують пріоритетні у

цьому напрямку ризику. При цьому, забезпечується баланс інтересів між різними зацікавленими сторонами та налагоджується ефективна взаємодія в середині компанії.

Сильним боком систем адміністрування на підприємствах економічно розвинутих країн світу є їхній фокус на забезпечення ефективності усіх ключових процесів суб'єкта господарювання. Для досягнення цієї мети застосовуються оптимізовані методи, принципи, інструменти, технології, процеси та процедури адміністрування, здійснюється постійна адаптація параметрів систем адміністрування до зовнішніх умов функціонування, коригуються відповідні цілі і завдання тощо. Такі системи в успішних компаніях є невід'ємною частиною їхньої системи управління загалом та інтегровані у загальну політику організації, незалежно від напрямків її діяльності, галузевої приналежності, специфіки бізнес-процесів, розмірів, географічної структури збуту тощо. Впровадження в практику діяльності компаній систем адміністрування дає змогу забезпечити стабільність їхнього розвитку, досягнення визначених цілей, підвищити обґрунтованість ухвалення управлінських рішень на різних ланках організаційної структури управління, а також покращити фінансове становище організації шляхом здійснення усіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Процеси адміністрування на успішних підприємствах є такими, які об'єднані в логічні та систематичні процеси, забезпечуючи тим самим цілісність і впорядкованість. Вони є інтегрованими у щоденну діяльність суб'єктів господарювання. Важливим є і те, що з позиції іноземного досвіду такі системи характеризуються т. зв. випереджуючими діями, тобто максимально націлені на те, щоб допомогти встановити майбутній очікуваний стан та найбільш ймовірний результат і тим самим підготувати організацію до попередження можливих проблем.

Як свідчить вивчення й узагальнення вітчизняної та іноземної теорії і практики, управління процесами адміністрування на підприємствах виникло як об'єктивна необхідність бізнесу. Водночас, і надалі слід говорити про

чималу частку керівників українських компаній, які ігнорують цей аспект управління. Багато в чому ця проблема зумовлена доволі опосередкованим впливом систем адміністрування на фінансові показники діяльності. Цікавим є те, що найменшу увагу цій проблемі приділяють керівники і власники малих підприємств, які або лише формуються у бізнес-середовищі, або працюють на вузькому сегменті внутрішнього ринку. Такі компанії не мають досвіду роботи на великих ринках, виготовляють обмежений асортимент продукції, не ставлять перед собою амбітних цілей, а відтак – не розглядають можливості побудови і використання дієвих систем адміністрування. У цьому контексті набагато краща ситуація з процесами адміністрування в організаціях, які виходять на зарубіжні ринки або вже там працюють, у т.ч. євроінтегруються. Це, здебільшого, середні та великі українські компанії, що перебувають на стадії зростання, активно розвиваються, захоплюють нові ринки, тому й розуміють необхідність адміністрування для забезпечення цілеспрямованого й оперативного впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління.

Чи не найкращі кількісні та якісні характеристики систем адміністрування на вітчизняних підприємствах, які у своїй діяльності повністю чи частково використовують іноземний капітал. Такі компанії часто є лідерами у своєму ринковому сегменті та їхній успішний досвід адміністрування використовують інші суб'єкти ринку. Попри це, в умовах сьогодення все ж більшість українських суб'єктів господарювання не має внутрішньої потреби у радикальній перебудові систем управління з акцентом на впровадження технологій адміністрування. Лише невелика їхня частка цілеспрямовано робить зусилля у напрямку не формального використання цих технологій, а усвідомлює необхідність забезпечення високого рівня їхньої ефективності для покращення конкурентного становища як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках функціонування.

Узагальнення іноземного досвіду формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу зробити висновок про

те, що провідними західними компаніями акцентується увага на важливості цілеспрямованого впливу цих систем на усі напрямки діяльності. На думку керівників таких компаній, системи адміністрування повинні проникати в кожну ланку загального процесу управління організації. Саме від такого інтегрування і залежить ефективності функціонування суб'єкта господарювання загалом.

З урахуванням іноземного досвіду зі сфери побудови і використання систем адміністрування, варто зауважити, що застарілим є бачення того, що за напрямком адміністрування в організаціях повинні відповідати лише окремі фахівці. В умовах сьогодення досягнення високих стандартів адміністрування та постійне вдосконалення відповідних процесів є актуальним завданням будь-якої організації, незалежно від її розмірів, напрямків діяльності, чисельності персоналу, обсягів товарообороту, зовнішньоекономічної спрямованості тощо. Управління процесами адміністрування стає основою управління, особливо, в умовах євроінтеграційних процесів.

Загалом досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що стабільність розвитку бізнесу та підвищення рівня його ефективності є неможливим без активного використання систем адміністрування як складової частини системи управління суб'єкта господарювання загалом. Така системи сприяють визначенню перспектив і виявленню можливостей для вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємств, а також мінімізуванню ризиків небажаного перебігу процесів як в середині організації, так і поза її межами.

Цікавим є іноземний досвід використання різноманітних інформаційних систем (у т.ч. корпоративних) для підвищення рівня ефективності процесів адміністрування. Як, зокрема, зауважують С.А. Шавшина та И.Г. Омарова (2015, с.191) основними особливостями таких систем є:

- комплексність охоплення функцій управління;
- масовість операцій;
- підвищена впорядкованість ділових процесів;

- можливість розвитку системи після її впровадження на конкретному об'єкті;
- можливість локального встановлення окремих частин системи;
- адаптивність функціональної та інструментальної структури системи щодо об'єкта управління.

Результати виконаних досліджень свідчать, що на ринку існують різні види інформаційних систем в управлінні та всі вони більшою чи меншою мірою спрямовані на вдосконалення інформаційного обміну всередині організації. Завдяки ним перш за все підвищується рівень швидкості передавання інформації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання. У цьому контексті слушно зауважує Ю.А. Кузьмін (2014, с.157), що «отримання неактуальних, застарілих даних про стан будь-якого виробничого чи торгового процесу зводить нанівець усю цінність інформації та призводить до появи помилкових управлінських рішень». Таким чином, варто зауважити, що компанії економічно розвинутих країн світу за останні десятиліття набули чималого досвіду у сфері використання різних інформаційних технологій в управлінні та ERP-систем зокрема. Успішність їхнього впровадження й використання зумовлена перш за все стандартизацією бізнес-процесів. Тим самим, підвищується рівень ефективності процесів адміністрування в управлінні фінансами, витратами, закупівлями, матеріально-технічним постачанням, персоналом, збутом, запасами тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні підприємства в економічно розвинутих країнах світу мають змогу обирати різні альтернативні рішення щодо впровадження і використання інформаційних систем в управлінні для підвищення якості й ефективності процесів адміністрування. При цьому, найчастіше цей вибір здійснюється з урахуванням критеріїв терміну впровадження, функціональних можливостей систем, наявності галузевих рішень, актуальної програмно-апаратної платформи, вартості проекту впровадження системи тощо.

Важливою відмінністю вітчизняного та іноземного досвіду побудови і використання систем адміністрування є недостатня розвиненість організаційної культури управління процесами адміністрування в українських компаніях, впровадження і розвиток якої є доволі складним та тривалим процесом. І як свідчить досвід успішних європейських, американських чи японських компаній, ці процеси повинні розпочинатися з вищої ланки управління, а відтак керівники інституційного рівня управління мають чітко розуміти зміст та доцільність ініціатив з вдосконалення процесів адміністрування. З позиції вітчизняного бізнесу такої підтримки часто не лише немає, а й, навпаки, представники керівної та керованої підсистем адміністрування трактують як невиправдане додаткове навантаження, що перешкоджає нормальному функціонуванню організації. Така позиція зумовлює доволі формальний та поверхневий підхід у цьому контексті; окрім того, у підсумку, ігноруються ризики, не аналізуються сильні та слабкі сторони тощо.

Враховуючи іноземний досвід, важливо зауважити, що керівник будь-якого рівня управління в організації повинен володіти поняттями сфери адміністрування, розуміти перспективи розвитку цього напрямку діяльності на підприємстві, розробляти та забезпечувати реалізацію політики, правил та процедур у зазначеній сфері, впроваджувати системи адміністрування і шукати шляхи забезпечення синергійного ефекту від їхнього функціонування. У той же час керівник повинен володіти сучасним інструментарієм адміністрування та застосовувати адекватні вимогам часу прийоми, техніки, методи, інструментарій та підходи.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що в економічно розвинутих країнах світу підвищення ефективності систем адміністрування розглядається як одна з ключових умов конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринку. Цікавим є і те, що часто процеси адміністрування у західному бізнесі розглядаються як поєднання творчого потенціалу

працівників керованої та керівної систем і їхнього практичного досвіду. У всіх цих процесах важливу роль відіграють кінцеві споживачів товарів, робіт чи послуг компанії, які опосередковано визначають стан і параметри систем адміністрування в управлінні.

З позиції іноземного досвіду доцільно зробити висновок про індивідуальність систем адміністрування. Окрім того, такі системи належать до переліку важливих критеріїв функціонування організації в умовах динамічного та нестабільного середовища. При цьому, як свідчить теорія і практика, процеси адміністрування на практиці охоплюють дії, які можуть та повинні виконуватись оперативно. У той же час, управління адмініструванням обов'язково повинне включати стратегічний напрям, без урахування якого не можна буде забезпечити оперативну діяльність. Важливо звернути увагу на те, що системний підхід до розуміння систем адміністрування дає змогу здійснити їхнє інтегрування із системами управління компаній загалом (рис. 3.40).



Рис. 3.40. Іноземний досвід системного підходу до управління процесами адміністрування на підприємствах

Примітка: сформовано автором з урахуванням (Шулешко, 2012, с.287).

Високий рівень ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами може бути досягнутим, як свідчить іноземний досвід, за

умови ефективності усіх їхніх компонентів, які функціонують як єдиний комплекс. Такі системи повинні формуватися на основі діагностування усіх можливих ризиків, при цьому, вартість впровадження і підтримки систем адміністрування повинна бути економічно обґрунтованою.

Успішний іноземний досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами вчить, що вдосконалення таких систем повинно здійснюватися не епізодично, а безперервно та планово; і це повинно бути одне з ключових завдань підвищення рівня ефективності систем управління загалом. Очевидно, з цією метою слід перш за все змінювати філософію менеджменту, яка, на жаль, ще й по-сьогодні на чималій кількості українських компаній залишилась такою, якою була десятки років тому. Зусилля керівників і власників повинні бути спрямованими на оперативне вирішення проблем у системах адміністрування, постійний моніторинг відповідних процесів, виявлення відхилень планових та фактичних показників, забезпечення командної роботи у цій сфері тощо. Проблема актуалізується в умовах істотного зростання масштабів інформаційних потоків в бізнесі, які впливають на діяльність кожного суб'єкта господарювання. Сьогодні, як відомо з теорії і практики, інформацію трактують як не менш важливий ресурс виробництва, ніж матеріальні, кадрові, фінансові тощо. В усіх цих процесах невизначеності та інформаційної насиченості керівники вимушені ухвалювати дієві управлінські рішення і при цьому враховувати ризики, прогнозувати ситуацію у майбутньому, виявляти альтернативи, враховувати інтереси зацікавлених сторін тощо. Саме завдяки системам адміністрування створюються передумови для здійснення точних прогнозів розвитку ситуації за умови ухвалення того чи іншого варіанту рішення. Такі системи забезпечують можливість оптимізування та раціоналізації управління щодо усіх напрямків діяльності суб'єкта господарювання.

Висновки за розділом 3

1. Розглянуто різні підходи до діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, зокрема, елементний, системний, структурний та функціональний. При цьому, наголошено на важливості врахування кінцевого призначення таких систем – забезпечення ефективності цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Відтак, зроблено висновок про те, що системи адміністрування мають на меті допомагати керівникам і підлеглим ефективніше виконувати свою роботу і тим самим досягати встановлених цілей. Відтак, ця теза покладена в основі запропонованого методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами.

2. Побудовано узагальнену модель зв'язку систем адміністрування з цілями підприємства у розрізі окремих їхніх видів (інноваційна діяльність, виробництво, постачання, збут, управління персоналом, маркетинг і логістика, зовнішньоекономічна діяльність, якість та конкурентоспроможність, фінанси тощо).

3. Розглянуто проблему вибору параметрів діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Як результат, запропоновано застосовувати як такі параметри проекції збалансованої системи показників, тобто внутрішні процеси у системах адміністрування, навчання та розвитку персоналу, задоволення «клієнтів» системами адміністрування, а також фінансові аспекти функціонування цих систем. Обґрунтовано доцільність використання методу аналізування ієрархій для розв'язання окресленого завдання діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

4. Розроблено метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, що дає змогу ідентифікувати рівень сприятливості таких систем щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління. Запропонований метод сприяє можливості установлення рівня невідповідності параметрів систем адміністрування встановленим цілям, а також дає змогу окреслити напрямки її мінімізування.

5. У різних літературних джерелах стан систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів охарактеризований доволі фрагментарно. Частко це пов'язано із різновекторністю трактування окремих понять. Інше пояснення цієї прогалини – низький рівень управлінського обліку у розрізі процесів адміністрування в організаціях, що зумовлює необхідність виконання додаткових досліджень, насамперед, первинного характеру. Як наслідок, проведено експертне опитування керівників різних рівнів управління низки вітчизняних компаній та їхніх підлеглих. За результатами виконаних досліджень ідентифіковано низку параметрів систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме: рівень розуміння таких систем працівниками; рівень компетентності посадових осіб вітчизняних підприємств щодо побудови і використання систем адміністрування; основні перешкоди щодо ухвалення рішень про вдосконалення систем адміністрування; напрями діяльності вітчизняних підприємств, у яких першочергово слід впроваджувати / вдосконалювати системи адміністрування; аспекти, на які доцільно звернути більше уваги під час формування і використання систем адміністрування; основні причини виникнення проблем у сфері побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами; порівняння фактично витрачених коштів на вдосконалення систем адміністрування на вітчизняних підприємствах за останній період порівняно із їхнім планом; рівень функціональності систем адміністрування в управлінні підприємствами; основні переваги використання систем адміністрування в управлінні підприємствами; співвідношення

економічних переваг використання систем адміністрування з відповідними витратами; достатність знань працівників щодо побудови і використання систем адміністрування; основні способи підвищення рівня компетентності персоналу у сфері формування і використання систем адміністрування; задоволеність працівників станом систем адміністрування, які функціонують на вітчизняних підприємствах; діагностування систем адміністрування на вітчизняних підприємствах на предмет їхньої ефективності; пристосованість систем адміністрування на вітчизняних підприємствах до потреб персоналу; пріоритетні об'єкти використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах; доповненість та взаємозв'язок інструментарію адміністрування з системою управління вітчизняних компаній загалом; складність впровадження нових інструментів адміністрування на вітчизняних підприємствах; суб'єкти, що відіграють ключову роль у визначенні стану та параметрів систем адміністрування в управлінні підприємствами; основні джерела фінансування процесів формування і використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах тощо.

6. Розглянуто вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Відзначено позитивний міжнародний досвід у сфері впровадження електронного документообігу у системах адміністрування. Ідентифіковано основні чинники сучасного розвитку таких систем. Виокремлено основні причини низького рівня розвитку систем адміністрування у вітчизняному бізнесі. Виявлено сильні боки систем адміністрування на підприємствах економічно розвинутих країн світу (чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками під час побудови та використання таких систем, логічність, систематичність і послідовність процесів адміністрування, інтегрування систем адміністрування в систему управління компанії загалом тощо).

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 3, опубліковано у працях (Овчарук, В.В., 2018к; Овчарук, В.В., 2018л; Овчарук, В.В., 2018г; Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й., 2018а; Овчарук, В.В. та

Вівчар, О.Й., 2018b; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017d; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017b).

РОЗДІЛ 4

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОБУДОВИ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

4.1. Інструментарій формування систем адміністрування в управлінні підприємствами

Розвиток суб'єкта господарювання в умовах сьогодення визначається різноманітними чинниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Кожне підприємство шукає нові шляхи, підходи та методи вдосконалення виробничо-господарської діяльності, збуту, зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу, логістики тощо. Усе це спрямовано на покращення ринкових позицій та забезпечення відповідного рівня рентабельності. В усіх цих процесах безпосередню участь приймають саме системи адміністрування. Роль та значення цих систем в управлінні підприємствами посилюється в останні роки в умовах чітко виражених структурних перемін у сфері соціально-економічних відносин.

Враховуючи результати досліджень Є.Ю. Сахно, М.В. Богдана та І.В. Калінька (2011, с.106-112), слід зауважити, що розвиток систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів може здійснюватися кількісним, якісним та структурним шляхом (рис. 4.1). Перший з них передбачає збільшення або зменшення складових частин такої системи. Якісний напрямок розвитку акцентує увагу на вдосконаленні (зміні якісних властивостей) окремих елементів систем адміністрування, які зумовлюють підвищення рівня якості систем загалом. Останній – структурний напрямок розвитку систем адміністрування – передбачає «зміни взаємовідношень складових частин, які можуть призводити до якісного стрибка та зовсім не обов'язково повинні

супроводитися збільшенням або зменшенням складових частин» (Сахно, Богдан та Калінько, 2011, с.107).

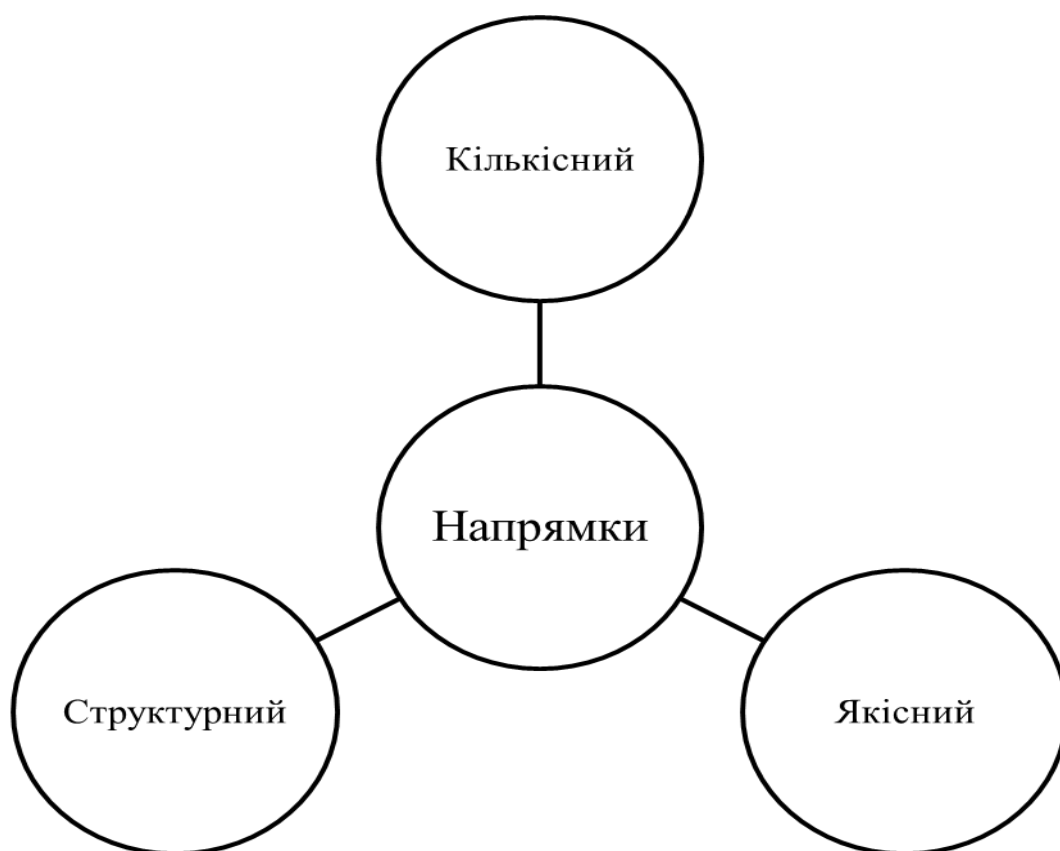


Рис. 4.1. Напрямки розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів
Примітка: складено автором на основі (Сахно, Богдан та Калінько, 2011, с.107)

Незважаючи на чималий інтерес як вітчизняних, так й іноземних науковців щодо проблем установлення важливості систем адміністрування в управлінні підприємствами, науково обґрунтовані положення з формування таких систем розглянуті у літературі фрагментарно. Окрім того, слід враховувати і те, що відповідні проекти не завжди характеризуються отриманням очікуваних результатів у зв'язку із низкою причин, як-от суперечливими вимогами з боку замовників проектів, недотриманням термінів виконання окремих етапів робіт, наявністю проблем технічного характеру, істотними перевитратами затрачених коштів тощо.

Результати виконаних досліджень дають змогу побудувати модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 4.2).

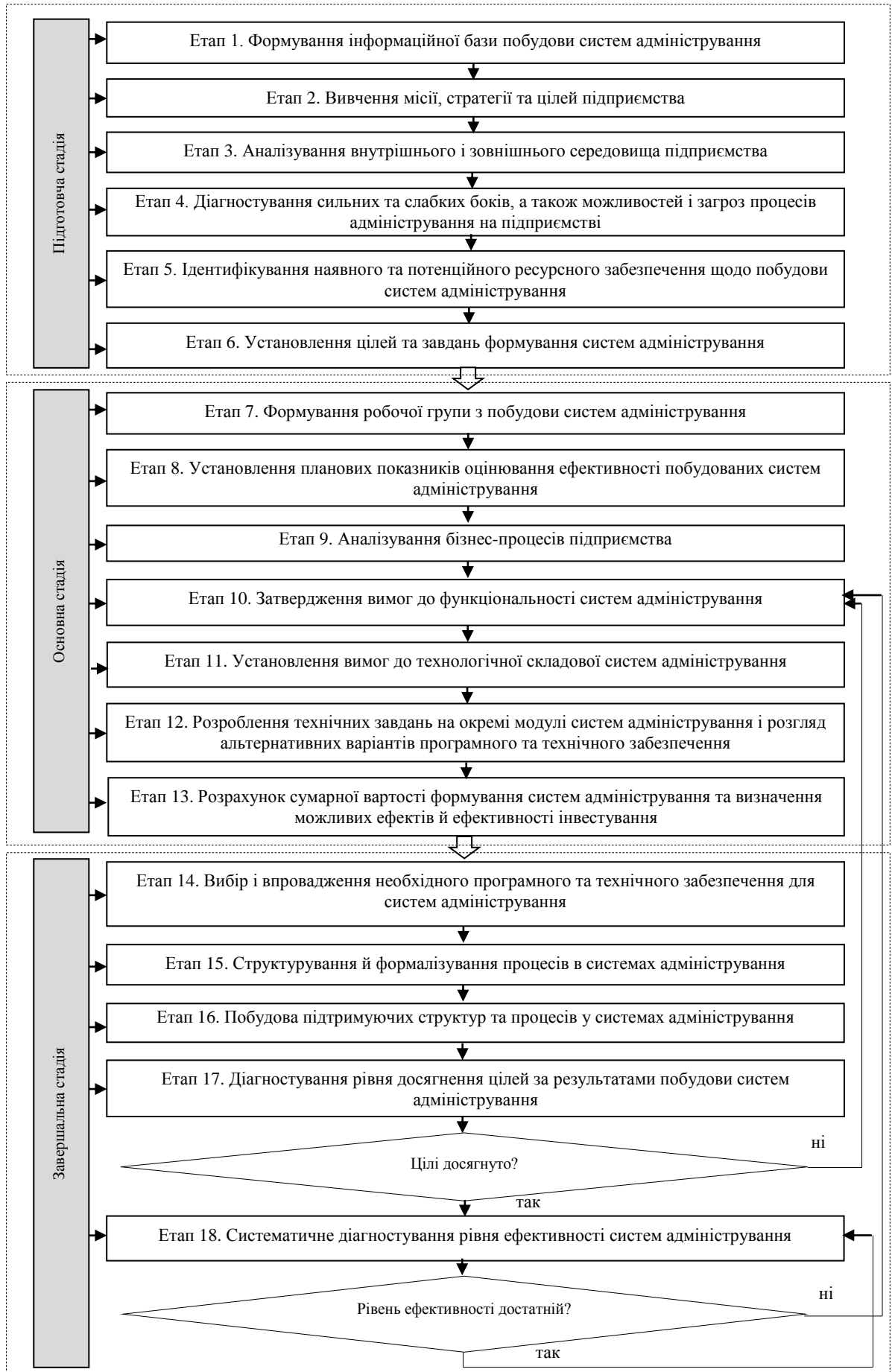


Рис. 4.2. Модель формування систем адміністрування на підприємстві

Розглядаючи окремі етапи наведеної моделі формування систем адміністрування на підприємстві, доцільно наголосити на важливості ретельного вивчення місії, стратегії та цілей суб'єкта господарювання. Наявність й розуміння цих компонент дає змогу визначити перспективу та стратегічні цілі не лише щодо діяльності організації загалом, а й щодо її систем адміністрування зокрема. В аналізованому контексті варто погодитись із думкою Ю.Б. Рубіна (2007, с.82), який акцентує увагу на тому, що «компетентне вироблення стратегії, а також контроль за відображенням цієї стратегії в оперативних діях компанії є специфічним та істотно важливим завданням внутрішньфірмового менеджменту, починаючи із найвищої ланки». Не маючи стратегії як такої, підприємство не в змозі формувати дієві системи адміністрування, які б сприяли максимально можливим чином ефективному впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Без стратегії процеси побудови і використання систем адміністрування відбуватимуться хаотично і не лише не сприятимуть забезпеченню ефективного управління, а й, навпаки, можуть призвести до втрати конкурентних переваг, зниження рівня конкурентоспроможності та погіршення рівня конкурентного потенціалу. Як зауважує Н.А. Дубініна (2010, с.70), «стратегічний вибір конкурентної стратегії повинен базуватись перш за все на чіткій концепції розвитку підприємства; при цьому повинні братись до уваги численні чинники, як-от досвід минулих стратегій, фактор часу тощо».

Доцільно звернути увагу і на те, що системи адміністрування в управлінні підприємствами тісно пов'язані з окремими видами діяльності суб'єкта господарювання. При цьому, очевидно, що склад і взаємодія цих видів діяльності, своєю чергою, визначаються багато в чому стратегією розвитку. Відтак, одне із важливих завдань систем адміністрування – поєднати в єдине ціле різні напрямки діяльності компанії і тим самим сприяти покращенню її конкурентних позицій.

Врахування стратегічного чинника під час побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами унеможливорює

зосередження цих процесів виключно на внутрішні ресурси. Такий підхід забезпечує можливість врахування зовнішніх ризиків, виявлення сприятливих можливостей, нівелювання загроз тощо. З позиції стратегічності будь-зміни в системах адміністрування можуть призводити до позитивних можливостей їхнього здійснення.

Аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства також є важливим етапом формування систем адміністрування. Як відомо з теорії і практики, діяльність компанії тісно пов'язана як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем. У контексті останнього, підприємство отримує ззовні необхідні ресурси, враховує вимоги «зовнішніх» споживачів, позиціонує себе певним чином у бізнес-середовищі, виготовляє продукцію для «зовнішніх» клієнтів тощо. Таким чином, аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища, безперечно, прямим чином впливає на стан та параметри систем адміністрування.

Діагностування сильних та слабких боків, а також можливостей і загроз процесів адміністрування на підприємстві рекомендується здійснювати з використанням SWOT-аналізу. Цей метод, як відомо, активно застосовується для розв'язання різноманітних завдань економічного характеру та забезпечує можливість інтегрування різновекторної за своїм змістом інформації, яка далеко не завжди може мати формалізований характер. До інших переваг використання SWOT-аналізу на підготовчій стадії формування систем адміністрування варто віднести такі (Анісімова, 2011; Вагнер, 2009; Вороніна та Кокарев, 2005; Шкуліпа, 2013; Шляхта, 2012):

- економія ресурсів на накопичення необхідного масиву інформації у порівнянні з іншими методами;
- можливість ідентифікування перш за все слабких боків того чи іншого економічного явища (у нашому випадку – систем адміністрування в управлінні підприємствами);
- можливість отримання погодженої думки експертів;

- можливість виявлення найбільш критичних загроз у зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання з позиції систем адміністрування в управлінні;
- можливість діагностування процесів адміністрування як у стратегічному, так і у тактичному ракурсах;
- установлення параметрів процесів адміністрування, які піддаються чи не піддаються різним видам контролю з боку суб'єкта господарювання;
- забезпечення об'єктивності отриманих результатів у т.ч. завдяки використанню фактів та конкретних цифр;
- можливість дослідження процесів адміністрування з позиції динамічності;
- врахування під час застосування усіх ключових аспектів процесів адміністрування;
- можливість отримання відповіді на запитання, якою мірою компанія використовує свої сильні боки;
- комплексність та системність аналізування процесів адміністрування на підприємстві;
- можливість виявлення реальних та ймовірних сильних боків організації;
- можливість діагностування зовнішніх процесів, які сприяють досягненню цілей адміністрування;
- можливість визначення причин низького рівня ефективності процесів адміністрування.

Ефективні системи адміністрування будуть такими за умови розуміння і врахування сильних та слабких боків підприємства, визначення рівня ймовірності використання можливостей, установлення причинно-наслідкових зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими боками,

фіксування стратегічних та тактичних цілей розвитку суб'єкта господарювання, визначення індикаторів досягнення таких цілей тощо.

Установлені цілі та завдання систем адміністрування в управлінні підприємствами дають змогу визначити їхню перспективу. Враховуючи результати досліджень О.В. Подолякіна (2012, с.22), слід зауважити, що стратегія щодо систем адміністрування не повинна обмежуватися виключно двома проектами: розроблення і впровадження цих систем. Вона повинна «представляти собою розкриття й аналізування основних напрямків розвитку компанії, вдосконалення її діяльності з допомогою сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, включати перелік проектів адміністрування, цілей, послідовності та термінів їхньої реалізації, необхідних ресурсів, ризиків та інших параметрів». Цілі та завдання систем адміністрування в управлінні повинні відповідати місії та цілям підприємства, що визначені в основній стратегії.

Зрозумілим є те, що за умови формальності стратегії, цілей та завдань адміністрування підвищується рівень ризику невідповідності цих аспектів перспективним цілям розвитку підприємства. Як свідчить практичний досвід, часто трапляється так, що будь-які нові ініціативи щодо вдосконалення процесів чи систем адміністрування висуваються лише окремими керівниками чи групами персоналу і не знаходять належної підтримки серед усіх осіб. З урахуванням цього, побудові конкретної системи адміністрування повинне передувати ретельне планування процесу і визначення його цілей, які б відповідали цілям компанії загалом. Також важливо характеризувати причини, що зумовлюють доцільність формування такої системи, ідентифікувати конкретні заходи в цьому напрямку, розраховувати терміни окупності інвестиційних вкладень (якщо такі здійснюються), визначати обсяги та джерела отримання потрібних ресурсів.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про необхідність актуалізації не лише стратегії та цілей підприємства загалом, а й цілей та стратегії адміністрування і побудови відповідних систем. Тим самим,

необхідно звертати увагу на зміну умов господарювання, а також на динамізм чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що особливо важливо під час євроінтеграційних процесів України. Будь-які істотні зміни у цьому контексті мають спричиняти зміни плану побудови системи адміністрування. Це повинно здійснюватися для того, щоб максимально конкретно описувати актуальні завдання, які розв'язуватимуться, визначати відповідальних виконавців та перелік їхніх посадових обов'язків, а також планувати терміни початку і завершення окремих робіт. Часто ігнорування цього призводить до істотного зміщення термінів реалізації проекту.

Побудова систем адміністрування повинна передбачати й установлення планових показників оцінювання ефективності таких систем. Ці індикатори забезпечуватимуть можливість діагностування рівня відповідності систем адміністрування встановленим перед ними цілям, а також рівня їхнього досягнення. Доцільно погодитись із думкою О.В. Подолякіна (2012, с.23), що «економічні вигоди від впровадження систем адміністрування можуть бути реалізовані тільки в тому випадку, якщо вони виявлені в процесі проектування та закладені (прямо чи опосередковано) в цільових установках». Як свідчить практичний досвід, нерідко саме під час конкретизації стратегії підприємства уточнюються цілі побудови систем адміністрування, показники та їхні критеріальні межі.

Важливим етапом формування систем адміністрування на підприємстві є аналізування бізнес-процесів підприємства або іншими словами – потенційних об'єктів систем адміністрування. Враховуючи вищенаведені результати, доцільно зауважити, що процеси адміністрування більшою чи меншою мірою охоплюють практично всі підрозділи та процеси в організації. Ретельне дослідження бізнес-процесів має передбачати, зокрема, аналізування інформаційних та документальних потоків, опис усіх процесів, а також особливостей впливу в межах кожного з них керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. У цьому контексті не менш важливо звертати увагу на різні регламентні документи.

Слід зауважити, що помилки, допущені експертами на етапі аналізування бізнес-процесів, можуть у подальшому спричинити фінансові, матеріальні та інші втрати, а основне – призвести до глибокого розчарування щодо реалізації завдань проектного характеру у майбутньому. Натомість, ретельне виконання цього етапу, навпаки, може сприяти пошуку та розв'язанню низки проблем, що перешкоджають ефективній діяльності суб'єкта господарювання.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про те, що аналізування бізнес-процесів підприємств може передбачати різний рівень деталізації робіт. У будь-якому випадку результатом виконання цього етапу має бути розуміння ситуації загалом – відповідальні суб'єкти повинні бачити всі операції компанії прозорими і зрозумілими, незалежно від їхнього спрямування, а також усвідомлювати усі прямі та зворотні зв'язки між підрозділами компанії. Таким чином, немає необхідності максимально деталізувати вичерпний перелік операцій і зв'язків у межах бізнес-процесів.

З практичних міркувань аналізування бізнес-процесів підприємств в межах основної стадії побудови систем адміністрування для формування уніфікованих висновків рекомендується здійснювати із застосуванням стандартних форм і карт процесів. Залежно від рівня деталізування, аналізування таких процесів може передбачати врахування низки різних напрямків (рис. 4.3). При цьому, слід враховувати, що з позиції проектного управління кожен бізнес-процес характеризується такими визначальними параметрами (Каменська, 2010; Пономаренко, Мінухін та Знахур, 2013; Турчак, 2016):

- виконує своє власне завдання, яке підпорядковується цілям суб'єкта господарювання;
- має свого власника, який управляє ресурсами та відповідає за належний перебіг бізнес-процесу;
- має залучені ресурси;

- має систему контролю якості бізнес-процесу та виправлення виявлених помилок;
- характеризується системою показників процесу.

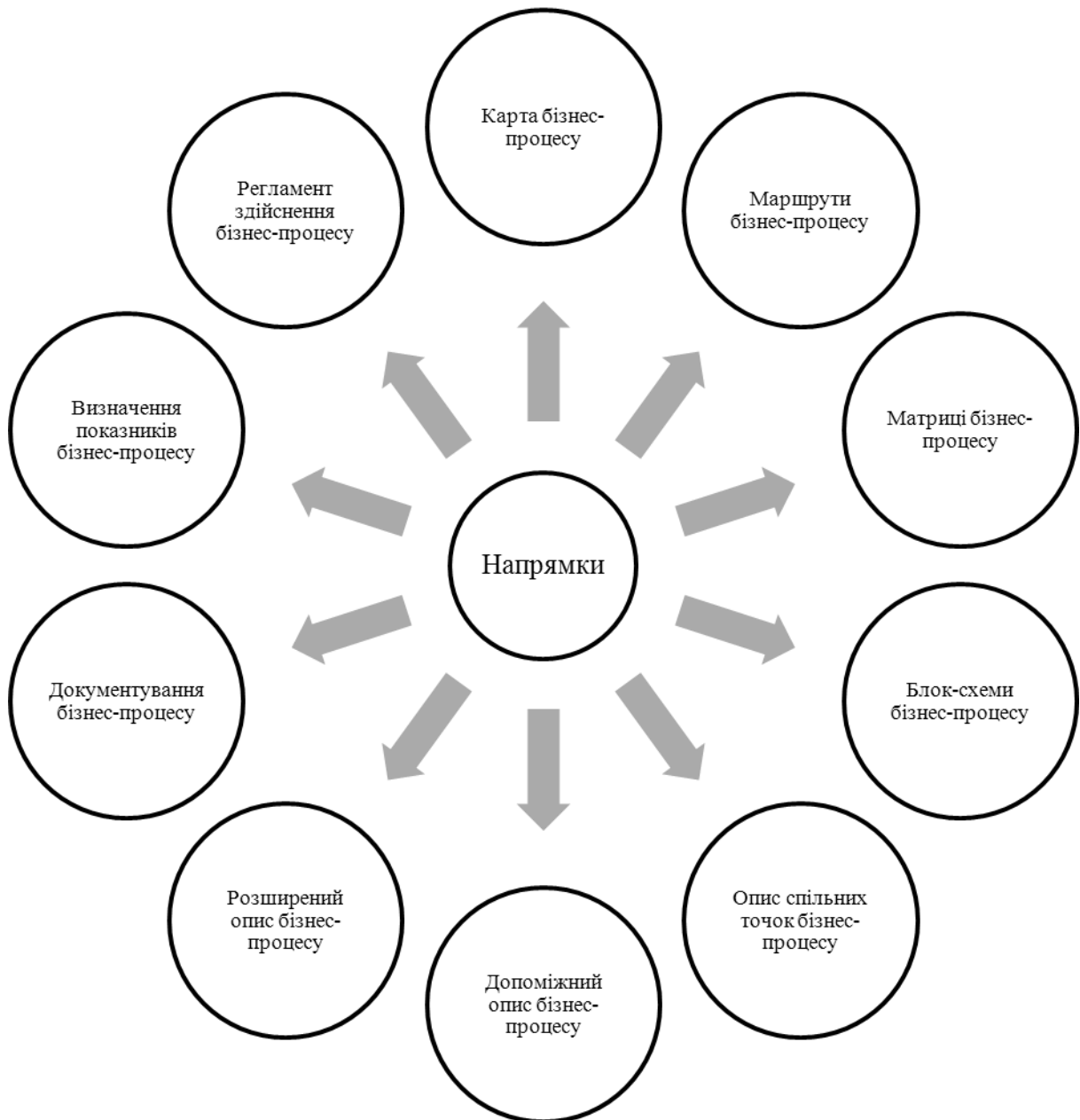


Рис. 4.3. Потенційні напрямки аналізування бізнес-процесів підприємств в межах основної стадії побудови систем адміністрування

Примітка: складено на основі (Каменська, 2010; Пономаренко, Мінухін та Знахур, 2013; Турчак, 2016)

Аналізуючи кожен бізнес-процес підприємства в межах основної стадії побудови систем адміністрування, доцільно погодитися із науковцями, які акцентують увагу на тому, що у цьому контексті слід давати відповіді на такі ключові запитання (Вальдрієва та Фандрова, 2016; Верба, 2009; Кадикова, Каліненко, Ларіна та Чумаченко, 2017; Коргуник, 2016; Скрипничук, 2010; Ярошенко, ред., 2010):

- якими документально-інформаційними процесами завершується операційний цикл;
- кому передається відповідна інформація та документація;
- якими є умови передавання цієї документації та інформації;
- хто з посадових осіб підприємства залучений в цей процес як всередині організації, так і ззовні;
- хто ухвалює рішення щодо початку нового процесу.

L. Yang, Z. Hu, J. Long та N. Guo (2011, с.204) звертають увагу на те, що аналізування бізнес-процесу можна здійснювати з використанням відомої моделі 5W1H (рис. 4.4). При цьому, слід враховувати і те, що на практиці до таких процесів залучений не менше, як один підрозділ компанії, кожен з яких виконує свої завдання.

За результатами аналізування бізнес-процесів на етапі побудови систем адміністрування слід чітко розуміти логічні схеми переміщення товарів, інформації, фінансових ресурсів, персоналу тощо. За необхідності, можливим є формування розгорнутого опису кожного такого процесу у розрізі низки параметрів (Вальдрієва та Фандрова, 2016; Верба, 2009; Кадикова, Каліненко, Ларіна та Чумаченко, 2017; Коргуник, 2016; Скрипничук, 2010; Ярошенко, ред., 2010):

- повна назва бізнес-процесу та його код;
- мета та цілі бізнес-процесу;
- опис бізнес-процесу;

- власник бізнес-процесу, що здійснює його стратегічне та тактичне планування;
- входи та виходи бізнес-процесу;
- керівник бізнес-процесу, що є відповідальним за його поточний перебіг;
- ресурси бізнес-процесу і його нормативи;
- вимірювальні параметри бізнес-процесу;
- показники ефективності бізнес-процесу тощо.

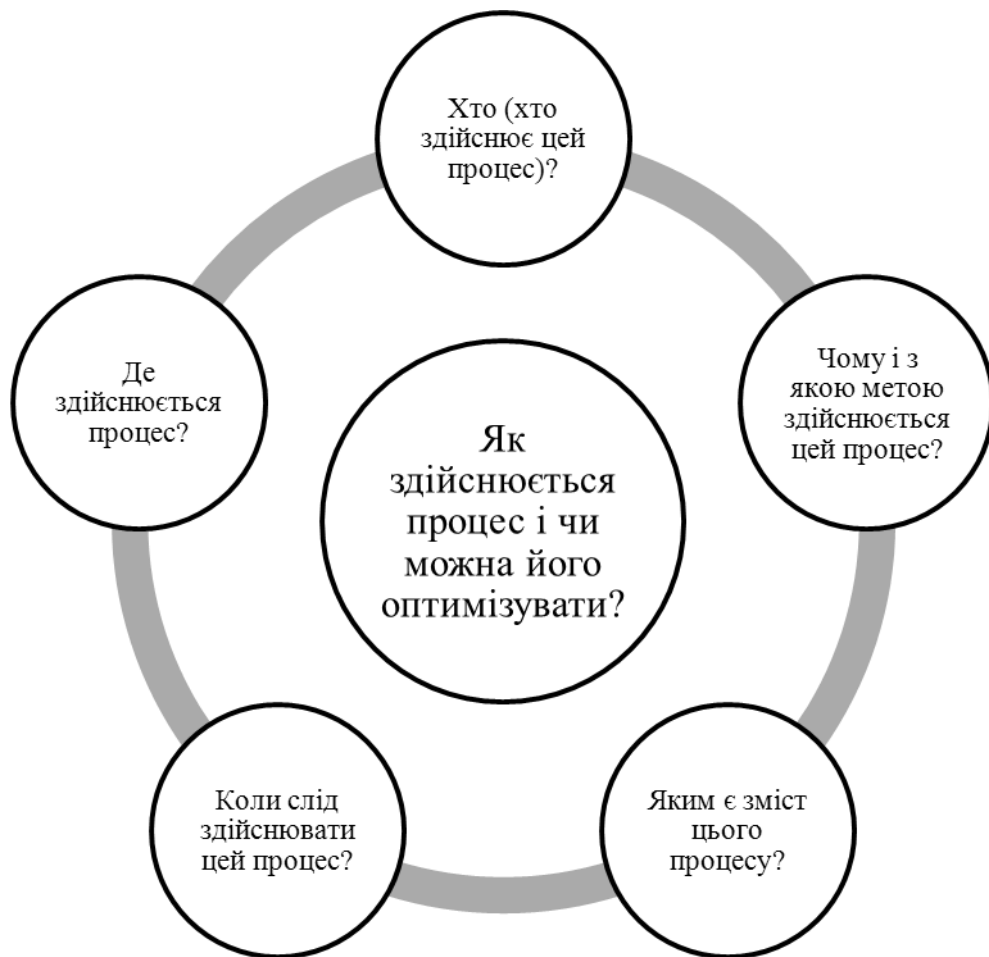


Рис. 4.4. Модель 5W1H для аналізування бізнес-процесів підприємства в межах основної стадії побудови систем адміністрування

Примітка: наведено на основі (Yang, Hu, Long та Guo, 2011)

Результатом аналізування бізнес-процесів підприємства під час побудови систем адміністрування має бути затвердження вимог до

функціональності цих систем, установлення вимог до технологічної складової систем адміністрування, а також розроблення технічних завдань на окремі модулі таких систем і розгляд альтернативних варіантів програмного та технічного забезпечення. У цьому контексті важливим завданням є дослідження можливостей інтегрування нового апаратного і програмного забезпечення з існуючим. При цьому, слід виявити ймовірні фактичні проблемні ділянки та потенційні проблеми щодо такого неспівпадіння у майбутньому. Окрему увагу слід звернути на розрахунок сумарної вартості формування систем адміністрування та визначення можливих ефектів й ефективності інвестування у ці процеси. Іншими словами, важливо здійснити розрахунок економічної ефективності та інших її видів у кожному альтернативному випадку. Водночас, як свідчить вітчизняний досвід, нерідко проблемам діагностування рівня економічної ефективності проектних заходів щодо систем адміністрування не приділяється належної уваги. Відповідні розрахунки забезпечують можливість отримання висновків про доцільність ухвалення тих чи інших управлінських рішень.

Як слушно зауважує О.В. Подолякін (2012, с.23), «вибір конкретних модулів системи і підсистем слід здійснювати, керуючись критерієм умов найкращої їхньої відповідності вимогам компанії, а не керуючись критерієм умов їхнього придбання в одного постачальника». Автор наголошує на тому, що «з метою уникнення проблем з впровадженням слід завчасно в'яснити питання відповідності нового та існуючого програмного й апаратного забезпечення». У будь-якому випадку такі рішення повинні бути обґрунтованими й неупередженими.

Під час побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами окрему увагу слід приділити ідентифікуванню індикаторів оцінювання ефективності цих процесів. Як відомо з теорії та практики, такі показники можуть охоплювати різні напрямки, зокрема, якість, витрати, час виконання, кількість тощо. Так, наприклад, за необхідності, можуть установлюватись і розраховуватись показники вимог до процесів адміністрування з позиції

людських ресурсів, інформації, інфраструктури, зовнішніх умов, HR-управління тощо.

Як свідчить теоретичний та практичний досвід, нерідко основна стадія побудови систем адміністрування призводить до необхідності зміни окремих процесів компанії. Очевидно, такі зміни слід реалізовувати, оскільки ігнорування цієї проблеми може зумовити втрату економічної та інших переваг від реалізації процесів.

У межах кожної системи адміністрування незалежно від її рівня та структури суб'єкти повинні давати відповіді на низку ключових питань, які за своєю сутністю є запитаннями, що ставляться до будь-якого бізнес-процесу організацій (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Ключові запитання, на які слід давати відповідь під час побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: виокремлено автором

Будь-які процеси адміністрування в управлінні підприємствами є такими, які повинні мати свій початок і кінець, а також чітко окреслені межі. Щоб забезпечити ефективність цих процесів, слід їх чітко розуміти, дієво управляти ними, їх регламентувати, а також, за можливості, автоматизувати. При цьому, варто пам'ятати, що процеси і системи адміністрування є важливою компонентною корпоративної архітектури компанії, відтак, вони повинні не лише забезпечувати певний рівень ефективності на своєму рівні (наприклад, гармонійно пов'язуватись між собою), а й конструктивно впливати на суб'єкта господарювання загалом.

4.2. Оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Характерною особливістю управлінських процесів на підприємствах в умовах сьогодення є зміщення уваги з розв'язання локальних проблем, що стосуються часткових об'єктів (окремі бізнес-процеси, організаційна структура управління, мотивування персоналу, маркетинг і логістика, зовнішньоекономічна діяльність тощо), до комплексного діагностування усієї виробничо-господарської діяльності компанії й ухвалення таких управлінських рішень, які уможливають досягнення комплексного ефекту. Очевидно, що така зміна пріоритетів зумовлює зміни й ролі та значення систем адміністрування в організаціях.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні у теорії та практиці сформувались дієві підходи як до ухвалення рішень в системах адміністрування, так і до виконання усіх видів робіт у них. Щораз більше керівники компаній усвідомлюють важливість й необхідність таких систем як важливого чинника посилення конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас, масштабність та

різноманітність напрямків управлінської діяльності в організаціях зумовлює складність полівекторного діагностування систем адміністрування, зокрема, з позиції їхньої сформованості.

Загалом слід зауважити, що системи адміністрування в управлінні підприємствами слід діагностувати з позиції певного рівня їхньої сформованості. Так, до прикладу, у цьому контексті такі системи можна розглядати агреговано чи, навпаки, доволі деталізовано. Спосіб та рівень деталізування, своєю чергою, залежить від низки параметрів, як-от: визначених цілей і завдань, наявного ресурсного забезпечення, встановлених часових обмежень тощо.

Ідентифікування рівня сформованості систем адміністрування зумовлює необхідність розв'язання широкого спектру завдань практичного характеру, зокрема:

- діагностування усіх процесів в кожній системі адміністрування незалежно від її рівня;
- установлення порядку виконання робіт в системі адміністрування, а також вивчення ключових параметрів відповідних процесів;
- ретельний опис інформаційних та документальних потоків даних у системах адміністрування тощо.

Оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами у стратегічній чи тактичній перспективах забезпечує можливість автоматизування відповідних процесів (наприклад, інформаційно-документаційних потоків, алгоритмів дій тощо) (рис. 4.6). При цьому, важливо розуміти усі процеси в таких системах, на високому рівня управляти ними, їх регламентувати, контролювати тощо. Як, зокрема, зауважують В.В. Кондратьєв та М.Н. Кузнецов (2008, с.49), «побудова діаграм потоків даних відіграє роль вихідного технічного завдання для налаштування інформаційних систем управління, які і повинні підтримувати такі потоки даних з використанням програмних засобів».

Результати оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами сприятимуть й можливості удосконалення регламентування відповідних процесів у таких системах. Мова йде про те, що виокремлюватимуться функції в межах процесів адміністрування й закріплюватимуться за конкретними виконавцями. Методичним інструментарієм при цьому можуть, зокрема, бути відомі у теорії та практиці матриці відповідності «функції-ланки» (функції в системі адміністрування, закріплені за певною ланкою організаційної структури управління).



Рис. 4.6. Ключові напрямки використання результатів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами
Примітка: виокремлено автором

Результати оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами забезпечують і можливість формування інформаційної бази для здійснення реінжинірингу таких систем, тобто їхньої часткової чи комплексної перебудови. Цей напрямок використання результатів

оцінювання важливий з огляду на те, що сьогодні як системи управління загалом, так і системи адміністрування зокрема перебувають під впливом динамічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Окрім того, варто говорити і про стан невизначеності та малопрогнозованості бізнес-середовища функціонування компаній. Відтак, враховуючи визначення поняття реінжинірингу його автором М. Хаммером (Мирошниченко та Філіпова, 2012), слід зауважити, що саме завдяки реінжинірингу відбувається «фундаментальне переосмислення і радикальне перепланування» систем адміністрування компаній, які мають на меті «різке поліпшення показників їх діяльності, таких як витрати, якість, сервіс, швидкість».

В аналізованому контексті слід зауважити, що перед кожним підприємством на певному етапі його життєвого циклу постає актуальне завдання перебудови існуючих систем адміністрування на засадах використання інструментарію реінжинірингу. Доволі часто формування кардинально інших необхідних й бажаних параметрів таких систем зумовлене змінами в стратегії діяльності. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел (Кривоконь, 2015; Тараскіна, 2010; Череп, Потопа та Ткаченко, 2009; Hakim, Gheitasi and Soltani, 2016; Kwak and Lee, 2002; Lowenthal, 1994; McNulty, 2002; Musa and Othman, 2016; Poehlmann, 2016), саме завдяки реінжинірингу у системах адміністрування розв'язуються такі *завдання*:

- спрямованість процесів адміністрування на досягнення цілей суб'єкта господарювання;
- усунення в системах адміністрування дублюючих функцій, інформаційних потоків, документації, показників оцінювання ефективності функціонування тощо;
- забезпечення ефективного управління системами адміністрування з урахуванням потреб «власників» відповідних процесів та встановлених ними вузлових точок управління, а також планових і звітних показників;

- усунення «розривів» в системах адміністрування, зокрема, на межі взаємодії різних суб'єктів таких систем;
- оптимізування ресурсного забезпечення, необхідного для ефективного функціонування систем адміністрування;
- раціональний розподіл робіт між посадовими особами та підрозділами, що виконують різні завдання в межах систем адміністрування;
- посилення персональної відповідальності між суб'єктами за ефективність побудови і використання систем адміністрування в управлінні;
- підвищення рівня оперативності та повноти інформаційно-документального забезпечення в системах адміністрування, необхідного для забезпечення цільового впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління;
- побудова наскрізних систем адміністрування тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами повинно ґрунтуватись на ретельному аналізуванні стану таких систем в конкретній організації. При цьому, слід не лише враховувати внутрішні змінні, а й брати до уваги сучасні світові тенденції щодо процесів адміністрування. Відповідальні суб'єкти повинні установити, які з таких тенденцій вже істотно впливають на системи адміністрування компанії, які впливатимуть в найближчій перспективі, а які з високим рівнем ймовірності не будуть характерними для вітчизняного адміністрування. Окрім того, результати виконаних досліджень забезпечують можливість конкретизування *предмета аналітичного дослідження фактичного стану систем адміністрування*, що передбачає:

- відповідність фактичних інформаційних та документальних потоків в системі адміністрування очікуванням зацікавлених сторін;

- забезпечення системи адміністрування необхідним ресурсним забезпеченням, насамперед, матеріальним та фінансовим (при цьому, окрему увагу слід звернути на достатність рівня компетентності суб'єктів у таких системах);
- відповідність наявних регламентів щодо процесів у системах адміністрування вимогам повноти, системності та реального дотримання у практичній діяльності суб'єкта господарювання загалом;
- відповідність систем адміністрування та процесів, які відбуваються у них, стратегічним та тактичним цілям компанії, а також відповідному етапу її життєвого циклу;
- пошук конкурентних переваг підприємства у контексті його систем адміністрування;
- діагностування ухвалених за останній період часу у компанії управлінських рішень щодо процесів адміністрування на різних рівнях організаційної структури управління тощо.

Вивчення українського досвіду побудови і використання систем адміністрування свідчить про те, що часто діагностування фактичного стану таких систем в управлінні підприємствами як передумова оцінювання рівня їхньої сформованості ускладнюється перш за все обмеженістю відповідного інформаційного забезпечення. Так, зокрема, потрібна інформація може бути або взагалі відсутньою, або неструктурованою, або недостовірною, або мати таку форму, яка істотно ускладнює її використання для розв'язання окреслених завдань. Ця інформація нерідко є такою, яка сформована за обмеженою кількістю індикаторів і критеріїв, а також характеризується епізодичним способом її одержання (іншими словами, процеси адміністрування на багатьох вітчизняних підприємствах не відстежуються у формі постійного моніторингу). Проблема полягає і в тому, що чимало керівників підприємств має рівень компетентності щодо застосування наукових підходів до діагностування фактичного стану систем

адміністрування. Поширеною є й проблема низького рівня розуміння керівниками різних рівнів організаційної структури управління проблематики управління процесами адміністрування. Часто такі процеси не розглядаються відокремлено як окремий об'єкт.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами може здійснюватися із застосуванням різних методів, зокрема, шляхом вивчення документації, інформаційних потоків, завдяки анкетуванню, активному спостереженню, інтерв'юванню тощо. Об'єктом такого діагностування може бути як система адміністрування загалом, так і її елементи, підсистеми тощо.

Діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумова оцінювання рівня їхньої сформованості ускладнюється в багатьох організаціях через те, що такі системи можуть мати різний рівень складності чи, наприклад, характеризуватись нелінійністю, непропорційністю, забюрократизованістю, неструктурованою децентралізованістю, а також високим рівнем ризику загалом. Враховуючи результати досліджень О.Б. Хорольцевої та А.В. Федорової (2013, с.110-111), варто зауважити, що аналітик під час діагностування фактичного стану систем адміністрування може дієво вивчати такі системи «лише за умови, що вони будуть відносно простими для досліджень, детермінованими, лінійними, в міру демократичними, селективними». Окрім того, варто погодитись і з думкою цих авторів щодо того, що важливим є аналізування систем адміністрування «в методологічній площині (площині дослідника) та вдосконалення дослідницьких процедур» (2013, с.111), функціонування і розвитку систем цих систем загалом, тобто «як об'єктів, на які спрямована увага дослідника».

Уже вищенаведене дає змогу зробити висновок про те, що ключове завдання діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови оцінювання рівня їхньої

сформованості – встановлення ситуації щодо кожної системи адміністрування за відомим принципом «як є». Як результат, у перспективі можна буде говорити про характеристику цих систем з позиції, «як має бути» (рис. 4.7). Цей підхід, як відомо, доволі часто розглядається в практиці інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, коли за результатами аналізування ситуації за принципом «як є» формується відповідний опис «як є» та будується модель «як є». Надалі здійснюється опис ситуації за принципом «як потрібно» і формується однойменна модель. У результаті, розробляється й реалізується програма дій, а також здійснюється управління змінами, поки не буде досягнуто стану ситуації «як потрібно» (Тараскіна, 2010; Череп, Потопа та Ткаченко, 2009; Hakim, Gheitasi and Soltani, 2016).

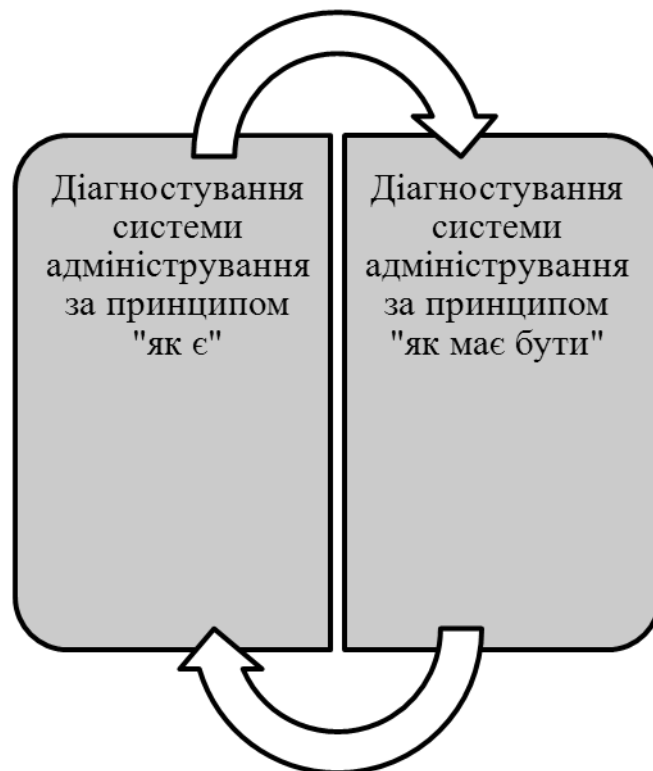


Рис. 4.7. Вектори діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови оцінювання рівня їхньої сформованості

Примітка: виокремлено автором

Використання зазначеного підходу з ідентифікуванням ситуації «як є» і «як має бути» як ключової ідеї оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає установлення рівня такої відповідності. Відтак, можна зробити висновок про те, що кожна окремо взята система адміністрування буде вважатись сформованою з певним рівнем, якщо її фактичний стан «як є» відповідає з певним рівнем стану «як має бути». При цьому, методологічна площина передбачає поєднання в єдине ціле методики оцінювання й системи адміністрування. Така методика повинна враховувати суб'єктів оцінювання, основні принципи, на яких ґрунтується їхня робота, технології, прийоми, інструменти, інформаційне та інше ресурсне забезпечення тощо. Не менш важливо враховувати й суб'єктивну інтерпретацію результатів оцінювання рівня сформованості системи адміністрування, яке може зумовлювати виникнення конфліктів інтересів.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що ключову роль під час вибору методології оцінювання рівня сформованості систем адміністрування відіграють все ж суб'єкти оцінювання: позиція щодо оцінювання, яку вони займають, а також завдання, які вони повинні розв'язати при цьому. Істотно впливає на процес такого оцінювання й наявність відповідного ресурсного забезпечення.

Ідентифікування ситуації «як є» і «як має бути» як ключової ідеї оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами зумовлює необхідність опису діяльності суб'єкта господарювання загалом, його напрямків діяльності, функцій, організаційної структури управління (організаційні моделі), розподілу відповідальності між персоналом тощо. Це стосується не лише кожної окремо взятої системи адміністрування, а й діяльності компанії загалом.

В аналізованому контексті слід зауважити, що врахування підходу «як є» і «як має бути» під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування слід здійснювати з позиції можливості таких систем сприяти реалізації стратегії компанії та досягненню відповідних цілей. Іншими

словами, такі системами можна вважати сформованими на високому рівні, які вони забезпечують можливість розв'язання як глобальних завдань компанії, так і досягнення цілей кожного окремого працівника підприємства.

Ефективні системи адміністрування мають на меті усіляко сприяти досягненню стратегічних та тактичних цілей організації фінансового чи нефінансового характеру. Такі цілі, як відомо, більшою мірою пов'язані з ринком і спрямовані на посилення ринкових позицій компанії. Наявність стратегії та цілей – це ще й основоположний елемент для подальшого розвитку систем адміністрування у напрямку до вектору «як має бути». Таким чином, можна зробити висновок про те, що відсутність взагалі чи неструктурованість стратегії чи цілей суб'єкта господарювання не забезпечуватиме можливості розв'язання окресленого завдання оцінювання рівня сформованості систем адміністрування. Відтак, перед ухваленням рішення щодо такого оцінювання слід провести стратегічну сесію, на якій слід зрозуміти місію підприємства, розробити (оновити) його стратегічні та тактичні цілі, а також визначити шляхи їхнього досягнення.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами за своєю сутністю має міждисциплінарний характер; це пов'язано із міждисциплінарністю систем адміністрування як таких. У цьому контексті важливим є налагодження дієвих міждисциплінарних комунікацій. Так, розв'язання того чи іншого завдання під час оцінювання забезпечує можливість обміну між працівниками і підрозділами ідеями, виявленими проблемами, методиками, інструментами, підходами тощо. Загалом слід зауважити, що відкритість систем адміністрування актуалізує необхідність постійного моніторингу невідповідностей між принципами «як є» і «як має бути» щодо кожної такої системи. Завдяки анкетуванню, спостереженню, опитуванню та іншим інструментам забезпечується можливість ретельного діагностування не лише такої невідповідності, а й ключових причин, що її зумовили. Якість

діагностування систем адміністрування за принципом «як є» визначатиме якість виявлених проблем, суперечностей, відмінностей, а також установлюватиме конкретні кроки у підвищенні рівня ефективності цього напрямку.

Оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції «як є» має здійснюватися не лише з урахуванням реалізованих у таких системах процесів, а й реалізованих суб'єктами адміністрування процесів управління у системах адміністрування (вертикальні, горизонтальні, ті, що передбачають взаємодію суб'єкта та об'єкта адміністрування, тощо). Таке оцінювання вимагає збалансованого поєднання сильних боків процесів адміністрування компанії, а також реальної ситуації у бізнес-середовищі, що виражається в оцінюванні викликів зовнішнього середовища, у виборі ключових напрямків розвитку систем адміністрування, у визначенні спільних точок дотику між інтересами найманого працівника і роботодавця.

Під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами варто визначитись і з напрямками, у розрізі яких здійснюватиметься ідентифікування розривів між параметрами «як є» і «як має бути» цих систем. Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу стверджувати про доцільність врахування таких напрямків, як конфіденційність системи адміністрування, її цілісність та доступність (рис. 4.8).

Доцільність такого підходу зумовлена перш за все ідентифікуванням обґрунтованих у літературі ключових загроз документально-інформаційного забезпечення процесів цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Як, зокрема, зазначає Б.Р. Досмухамедов (2009, с.141-143), таким ключовими загрозами саме і є загрози конфіденційності, цілісності та доступності. Враховуючи результати досліджень цього автора, напрямок конфіденційності систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів

повинен відображати захист таких систем з позиції несанкціонованого доступу до них. Напрямок цілісності систем адміністрування, своєю чергою, відображає можливість таких систем зберігати визначений для них вид та якість, у той час, як напрямок доступності систем адміністрування повинен відображати здатність таких систем генерувати у потрібний момент часу потрібну інформацію для цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Причому, мова йде не лише про поточну таку інформації, а й інформацію ретроспективного та перспективного характеру.



Рис. 4.8. Напрямки ідентифікування розривів між параметрами «як є» і «як має бути» системи адміністрування в управлінні підприємством

Примітка: виокремлено автором

Методичним інструментарієм для вирішення окресленого завдання оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами пропонується обрати нечітку логіку, зокрема, її математичний апарат, що ретельно описаний у працях (Alshibani and Hassanain, 2018; Asiain,

Bustince, Mesiar, Kolesarova and Takac, 2018; Deschrijver, 2007; Deschrijver and Kerre, 2007; Lam and Tai, 2018; Salah and Moselhi, 2015; Simić, Simić, Kovačević and Svirčević, 2017; Zimmermann, 2010). Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, інструментарій теорії нечітких множин активно застосовується для розв'язання різноманітних завдань не лише економічного спрямування, а й у медицині, політиці, IT-сфері, адміністративному управлінні, сфері охорони довкілля тощо. Варіативність застосування та відносна простота у застосуванні під час розв'язання різних проблем забезпечує можливість поєднувати в єдине ціле різновекторні економічні явища, параметри і процеси. При цьому, не вимагається врахування точних та однозначних формулювань на кожному етапі моделювання процесів економічного характеру. Серед інших переваг використання математичного апарату теорії нечітких множин під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами варто віднести такі (Alshibani and Hassanain, 2018; Asiain, Bustince, Mesiar, Kolesarova and Takac, 2018; Deschrijver, 2007; Deschrijver and Kerre, 2007; Lam and Tai, 2018; Salah and Moselhi, 2015; Simić, Simić, Kovačević and Svirčević, 2017; Zimmermann, 2010):

- достатня кількість придатних для дослідження й діагностування функцій розподілу;
- можливість здійснення порівняльного діагностування різних систем адміністрування із заданим рівнем ймовірності;
- можливість врахування як кількісних, так і якісних ознак під час оцінювання;
- можливість врахування під час оцінювання вхідних даних з нечіткими межами;
- оптимізування ресурсів, перш за все часових, на визначення рівня точності вхідних параметрів оцінювання;
- можливість врахування під час оцінювання різних лінгвістичних змінних;

- оперативність виконання процедур оцінювання та можливість порівняння певних параметрів з визначеним рівнем точності;
- аналізування нечіткої вхідної інформації, яку інколи взагалі неможливо кількісно оцінити;
- отримання оцінок в умовах обмеженого інформаційного забезпечення;
- можливість обґрунтування ймовірнісних гіпотез серед низки допущень під час оцінювання;
- можливість врахування т.зв. розрахункового «коридору» експертних значень;
- можливість нечіткого формалізування критеріїв оцінювання та порівняння;
- можливість врахування не лише значень оцінок, а й рівня їхньої достовірності та її розподілу тощо.

Ще автор теорії нечітких множин Л. Заде (Zadeh, 1965, с.338) наголошував на можливості широкого прикладного застосування своєї концепції нечіткої логіки, згідно якої стало можливим оперувати судженнями «часткова правда» чи «неповна правда», що не можна врахувати в межах класичної булевої логіки.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що використання математичного апарату теорії нечітких множин під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами ґрунтується на чималому історичному успішному досвіді. Причому, варто врахувати думку В.В. Дорофєєвої (2011, с.134) і навести тезу про те, що процес такого оцінювання включає три блоки проблем невизначеного характеру (рис. 4.9).

З практичних міркувань зазначені проблеми невизначеного характеру під час оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами складно інтегрувати до класичних математичних завдань з огляду на необхідність при цьому мінімізування оцієї невизначеності. З іншого

боку, як відомо, навіть більшість математичних моделей не здатні забезпечити отримання однозначних висновків під час оцінювання різних економічних явищ і процесів. Таким чином, і під час оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами варто відмовитись від чіткого математичного опису проблеми, адже визначальними все ж є якісні параметри оцінювання: параметри «як є» і «як має бути», а також доступність, цілісність та конфіденційність як напрямки ідентифікування розривів між параметрами «як є» і «як має бути» системи адміністрування.

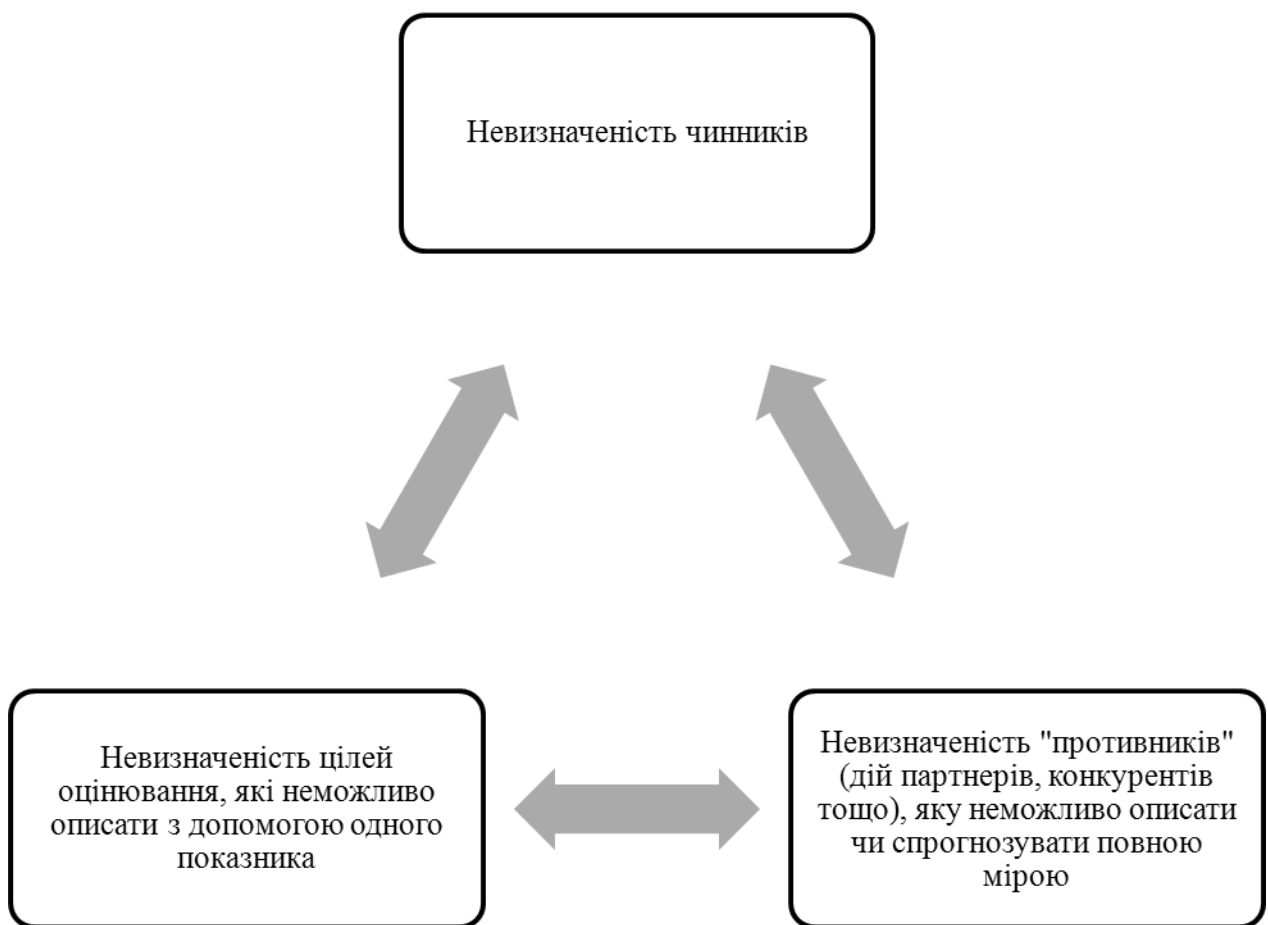


Рис. 4.9. Три блоки проблем невизначеного характеру під час оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами
Примітка: наведено з урахуванням (Дорофєєва, 2011, с.134)

Як зауважує А.О. Недосекін (2000, с.47), під час вибору в межах теорії нечітких множин суб'єктивних ймовірностей часто застосовують відомий

принцип Гібса-Джеймса, який полягає в тому, що «серед усіх ймовірнісних розподілів, погоджених з вихідною інформацією про невизначеність відповідного показника, рекомендується обрати той, якому відповідає найвища ентропія». При цьому, застосовується функція належності гаусівської форми μ , визначена на ділянці $[0; 1]$, яка, як відомо, має свій максимум та ширину розподілу.

Враховуючи термінологію теорії нечітких множин, під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами для певної нечіткої множини N встановимо функцію належності μ_N . Відтак, $\mu_N(x)$ вважатимемо число в інтервалі $[0; 1]$, зміст якого й полягає в ідентифікуванні рівня належності елементу x до певної нечіткої множини N . Очевидно, що значення функції належності μ_N визначається експертним методом.

Вивчення теорії і практики, а також результати узагальнення літературних джерел за проблемою використання теорії нечітких множин для розв'язання різних наукових завдань (Аньшин, Демкін, Царьков та Ніконов, 2008; Дорохов та Дорохова, 2008; Леденьова та Моїсєєв, 2012; Alshibani and Hassanain, 2018; Asiain, Bustince, Mesiar, Kolesarova and Takac, 2018; Deschrijver, 2007; Deschrijver and Kerre, 2007; Lam and Tai, 2018; Salah and Moselhi, 2015; Simić, Simić, Kovačević and Svirčević, 2017; Zimmermann, 2010) дають змогу виокремити основні етапи оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що представлено далі. Так, перш за все слід здійснити ідентифікування параметрів такого рівня, до яких, як зазначалось вище, слід відносити конфіденційність, доступність та цілісність системи адміністрування. Кожен з таких параметрів надалі буде описаний лінгвістичними змінними (термами) і щодо них буде встановлено коефіцієнти вагомості u таким чином, що:

$$\sum_{i=1}^A u_i = 1, \quad (4.1)$$

де A – кількість параметрів оцінювання рівня сформованості системи адміністрування u .

Вивчення теорії і практики застосування теорії нечітких множин для розв'язання різних завдань економічного характеру дає змогу зробити висновок про те, що пропонуються різні підходи до формування терм-множин (нечітких інтервалів) і визначення відповідних їм лінгвістичних змінних. Зокрема, під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами можуть братись до уваги $L - R$ функції прямокутного, трапецієподібного, трикутного та іншого характеру. Водночас, в аналізованому контексті найбільш доцільно застосовувати саме трапецієподібні функції належності як такі, що набули чи не найбільшого поширення у практиці. Вони, як зазначають В.М. Аньшин, І.В. Демкін, І.Н. Царьков та І.М. Ніконов (2008, с.10), мають такий математичний вираз:

$$\mu_N(x) = \begin{cases} 0, & x < u_1; \\ \frac{x - u_1}{u_2 - u_1} & u_1 \leq x < u_2; \\ 1 & u_2 \leq x \leq u_3; \\ \frac{u_4 - x}{u_4 - u_3} & u_3 < x \leq u_4, \end{cases} \quad (4.2)$$

де u_1, u_2, u_3, u_4 – значення трапецієподібної $L - R$ функції. Слід враховувати і те, що $u_1 \leq u_2 \leq u_3 \leq u_4$, u_1 – ліве нульове значення функції; u_2 і u_3 – вершина трапеції, що відображає найбільш реальну оцінку експертів належності певного елемента до певної терм-множини; u_4 – праве нульове значення функції.

Графічне представлення пропонованої для використання під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами трапецієподібної $L - R$ функції наведено на рис. 4.10.

Таким чином, з урахуванням вищенаведеного, трапецієподібні термножини для параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами (конфіденційність систем адміністрування, їхня цілісність та доступність) матимуть таке лінгвістичне трактування:

- u_1 – негативна оцінка;
- u_2, u_3 – найбільш реальна оцінка;
- u_4 – позитивна оцінка.

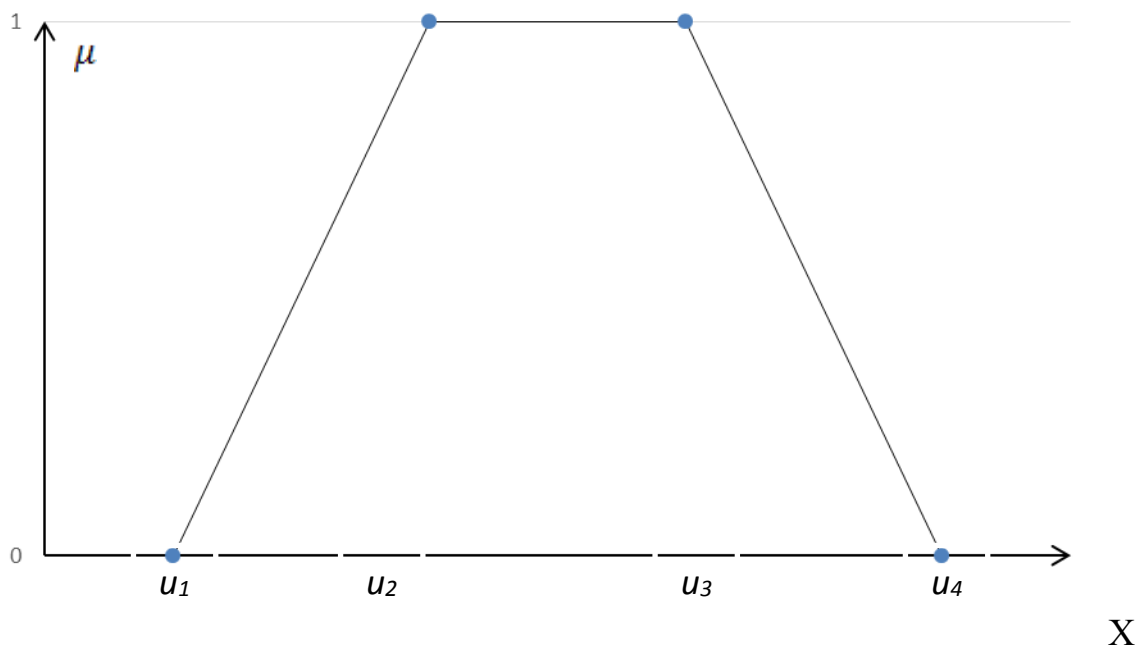


Рис. 4.10. Пропонована для використання під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами

трапецієподібна $L - R$ функція

Примітка: наведено на основі (Молоканова, 2012, с. 110).

Надалі під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами слід здійснити процес фазифікації, тобто визначити нечіткі трапецієподібні значення параметрів оцінювання у формі відповідних лінгвістичних змінних:

$$K_{sa} = (u_1, u_2, u_3, u_4); \quad (4.3)$$

$$C_{sa} = (u_1, u_2, u_3, u_4); \quad (4.4)$$

$$D_{sa} = (u_1, u_2, u_3, u_4), \quad (4.5)$$

де K_{sa} , C_{sa} , D_{sa} – відповідно конфіденційність, цілісність та доступність систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням параметрів «як є» і «як має бути».

Аналізування змістового наповнення параметрів конфіденційності, цілісності та доступності систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу зробити висновок про те, що вони не передбачають установаження проміжних значень параметрів, як це трапляється під час розв'язання багатьох завдань економічного характеру. Це, відповідно, суттєво спрощує виконання розрахунків.

Важливо наголосити і на тому, що зміст та характер пропонованих параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами є подібними, з огляду на що трапецієподібна шкала для таких параметрів буде спільною (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Пропонована шкала трапецієподібної $L - R$ функції для оцінювання конфіденційності, цілісності та доступності систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням параметрів «як є» і «як має бути»

Лінгвістичні змінні	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Трапецієподібна шкала оцінок	(0; 0; 0,1; 0,3)	(0,1; 0,3; 0,3; 0,5)	(0,3; 0,5; 0,5; 0,7)	(0,5; 0,7; 0,7; 0,9)	(0,7; 0,9; 1,0; 1,0)

Примітка: складено на основі (Аньшин, Демкін, Царьков та Ніконов, 2008, с. 16).

Змістове наповнення параметрів конфіденційності, цілісності та доступності систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу зробити висновок і про те, що вони не передбачатимуть нормування нечітких трапецієподібних чисел. Водночас, наявність трьох параметрів оцінювання

зумовлює необхідність їхнього агрегування з урахуванням коефіцієнтів вагомості для отримання остаточного трапецієподібного числа. Для цього слід використовувати формулу:

$$X = \left(\sum_{i=1}^n x_{i1} u_i; \sum_{i=1}^n x_{i2} u_i; \sum_{i=1}^n x_{i3} u_i; \sum_{i=1}^n x_{i4} u_i \right) = (u_1; u_2; u_3; u_4), \quad (4.6)$$

де x_i – коефіцієнти вагомості параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами.

Дефазифікація підсумкового результату оцінювання (отримання інтегральної оцінки) рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами може здійснюватися з використанням різних відомих у теорії і практиці підходів, зокрема (Аньшин, Демкін, Царьков та Ніконов, 2008; Дідик, 2016; Дубровін, 2009; Каган, 2012; Ячменьова, Височина та Сулима, 2010; Asiain, Bustince, Mesiar, Kolesarova and Takac, 2018; Simić, Simić, Kovačević and Svirčević, 2017):

- метод Ч’ю-Парка;
- метод Дюбуа-Прада;
- метод Чанга;
- метод центру тяжіння;
- метод Кауфмана-Гупти;
- метод Джейна тощо.

Незалежно від обраного підходу до дефазифікації підсумкового результату оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, розрахунки слід завершувати обґрунтованими висновками, за результатами яких мають бути ухвалені управлінські рішення. З огляду на це сам процес оцінювання не варто трактувати як самодостатній процес, мета якого – отримання якісних чи кількісних оцінок; він – допоміжний інструмент для формування пропозицій щодо удосконалення систем адміністрування і тим самим забезпечення більш ефективного впливу

керівної підсистеми на керовану за кожним етапом технології управління на кожному рівні організаційної структури.

Практичне застосування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, як приклад, розглянемо відповідні розрахунки щодо сформованості окремих систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» – одного з найбільших машинобудівних підприємств України, яке здійснює свою діяльність у сфері електротехнічного машинобудування. Компанія вже більше 60 років успішно виготовляє силові, тягові трансформатори, трансформаторні підстанції, а також інше електротехнічне обладнання (реактори для електровозів і електропоїздів, спеціальні трансформатори малої потужності, газорегуляторні пункти блочної та шафової конструкції тощо). Для технологічних процесів виготовлення більшості видів продукції підприємства характерний повний виробничий цикл, починаючи від металообробки і завершуючи лакофарбовим покриттям готових деталей.

Для оцінювання рівня сформованості систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» було сформовано експертну групу у складі 5 осіб, що включала автора роботи, 2 представників інституційного рівня управління цього підприємства, а також 2 зовнішніх експертів. Робота експертів здійснювалась більшою мірою із використанням методу «мозкового» штурму у поєднанні з методом колективного «блокноту». Експертною групою ухвалено рішення оцінювати на предмет сформованості системи адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» у розрізі процесів постачання, виробництва і збуту, кожен з яких займає вагоме місце у виробничо-господарській діяльності товариства.

За результатами обговорень до параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в постачанні, виробництві та збуті ПАТ «Укрелектроапарат» віднесено параметри конфіденційності систем адміністрування (K_{sa}), їхньої цілісності (C_{sa}) та доступності (D_{sa}). Ці

параметри розглядались з урахуванням параметрів «як є» і «як має бути» щодо кожної з аналізованих систем адміністрування. Установлення нечітких трапецієподібних чисел для таких параметрів здійснювалось з урахуванням наведених у табл. 4.1 лінгвістичних змінних і відповідних їм кількісних оцінок. З цієї метою членами експертної групи було сформовано опитувальник, який, окрім безпосередніх членів групи, адресовано ще й 15 працівникам ПАТ «Укрелектроапарат»: по 5 за кожним напрямком, що аналізується (постачання, виробництво, збут). Слід зауважити, що установлений коефіцієнт конкордації W при цьому становив 0,95 при $\chi^2 = 168,8$ (табличне значення $\chi^2 = 16,9$). Такі розрахунки дають змогу зробити висновок про узгодженість тверджень експертів під час роботи з опитувальниками.

Узагальнення оцінок за кожним з параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в постачанні, виробництві та збуті ПАТ «Укрелектроапарат» дало змогу визначити відповідні нечіткі трапецієподібні числа, а саме:

а) для системи адміністрування в постачанні:

$$K_{sa} = (0,1; 0,3; 0,3; 0,5);$$

$$C_{sa} = (0,3; 0,5; 0,5; 0,7);$$

$$D_{sa} = (0,3; 0,5; 0,5; 0,7);$$

б) для системи адміністрування у виробництві:

$$K_{sa} = (0,3; 0,5; 0,5; 0,7);$$

$$C_{sa} = (0,3; 0,5; 0,5; 0,7);$$

$$D_{sa} = (0,5; 0,7; 0,7; 0,9);$$

в) для системи адміністрування у збуті:

$$K_{sa} = (0,1; 0,3; 0,3; 0,5);$$

$$C_{sa} = (0,1; 0,3; 0,3; 0,5);$$

$$D_{sa} = (0,3; 0,5; 0,5; 0,7).$$

Використання матриці Терстоуна забезпечило можливість експертній групі установити коефіцієнти вагомості для кожного з аналізованих параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат», а саме:

– для параметру конфіденційності системи адміністрування (K_{sa}) – $\alpha=0,27$;

– для параметру цілісності системи адміністрування (C_{sa}) – $\alpha=0,31$;

– для параметру доступності системи адміністрування (D_{sa}) – $\alpha=0,42$.

За результатами вищенаведеного експертною групою розраховано підсумкові нечіткі трапецієподібні числа для параметрів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в постачанні, виробництві та збуті ПАТ «Укрелектроапарат» згідно формули 4.6, а саме:

а) для системи адміністрування в постачанні:

$$X = (0,1 \times 0,27 + 0,3 \times 0,31 + 0,3 \times 0,42; 0,3 \times 0,27 + 0,5 \times 0,31 + 0,5 \times 0,42; 0,3 \times 0,27 + 0,5 \times 0,31 + 0,5 \times 0,42; 0,5 \times 0,27 + 0,7 \times 0,31 + 0,7 \times 0,42) = (0,25; 0,45; 0,45; 0,65);$$

б) для системи адміністрування у виробництві:

$$X = (0,3 \times 0,27 + 0,3 \times 0,31 + 0,5 \times 0,42; 0,5 \times 0,27 + 0,5 \times 0,31 + 0,7 \times 0,42; 0,5 \times 0,27 + 0,5 \times 0,31 + 0,7 \times 0,42; 0,7 \times 0,27 + 0,7 \times 0,31 + 0,9 \times 0,42) = (0,38; 0,58; 0,58; 0,78);$$

в) для системи адміністрування у збуті:

$$X = (0,1 \times 0,27 + 0,1 \times 0,31 + 0,3 \times 0,42; 0,3 \times 0,27 + 0,3 \times 0,31 + 0,5 \times 0,42; 0,3 \times 0,27 + 0,3 \times 0,31 + 0,5 \times 0,42; 0,5 \times 0,27 + 0,5 \times 0,31 + 0,7 \times 0,42) = (0,18; 0,38; 0,38; 0,58).$$

Дефазифікація підсумкового результату оцінювання (отримання інтегральної оцінки) рівня сформованості систем адміністрування в постачанні, виробництві та збуті ПАТ «Укрелектроапарат» здійснена з використанням формули (Гавриленко, 2013, с.80):

$$y = \frac{\int_{min}^{max} u \times \varphi(u) dx}{\int_{min}^{max} \varphi(u) dx} = \frac{(u_3^2 + u_4^2 + u_3 \times u_4 - u_1^2 - u_2^2 - u_1 \times u_2)}{3 \times (u_4 + u_3 - u_1 - u_2)}. \quad (4.7)$$

Відтак, отримано такі результати:

а) для системи адміністрування в постачанні:

$$y = \frac{(0,45^2 + 0,65^2 + 0,45 \times 0,65 - 0,25^2 - 0,45^2 - 0,25 \times 0,45)}{3 \times (0,65 + 0,45 - 0,25 - 0,45)} = \frac{0,54}{1,2} = 0,45;$$

б) для системи адміністрування у виробництві:

$$y = \frac{(0,58^2 + 0,78^2 + 0,58 \times 0,78 - 0,38^2 - 0,58^2 - 0,38 \times 0,58)}{3 \times (0,78 + 0,58 - 0,38 - 0,58)} = \frac{0,696}{1,2} = 0,58;$$

в) для системи адміністрування у збуті:

$$y = \frac{(0,38^2 + 0,58^2 + 0,38 \times 0,58 - 0,18^2 - 0,38^2 - 0,18 \times 0,38)}{3 \times (0,58 + 0,38 - 0,18 - 0,38)} = \frac{0,456}{1,2} = 0,38.$$

Результати виконаних розрахунків дають змогу зробити висновок про те, що рівень сформованості систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» в постачанні, виробництві та збуті з урахуванням параметрів «як є» і «як має бути» становить відповідно 45%, 58% та 38% (рис. 4.11). Найбільш проблемною для аналізованого підприємства була сфера адміністрування саме в сфері збуту, що і позначалось багато в чому на погіршенні фінансових результатів його діяльності за останні роки.

Під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» в постачанні, виробництві та збуті експертною

групою здійснено інтерпретування результатів оцінювання з використанням відомої у теорії і практиці універсальної шкали Харінгтона, яка, як відомо, широко застосовується в різноманітних наукових дослідженнях (Дідик, 2016, с.263-264; Кузьмін, Князь, Марчук, Шуляр, Шуляр, 2009, с.98; Нечипорук, 2007, с.277) (табл. 4.2).

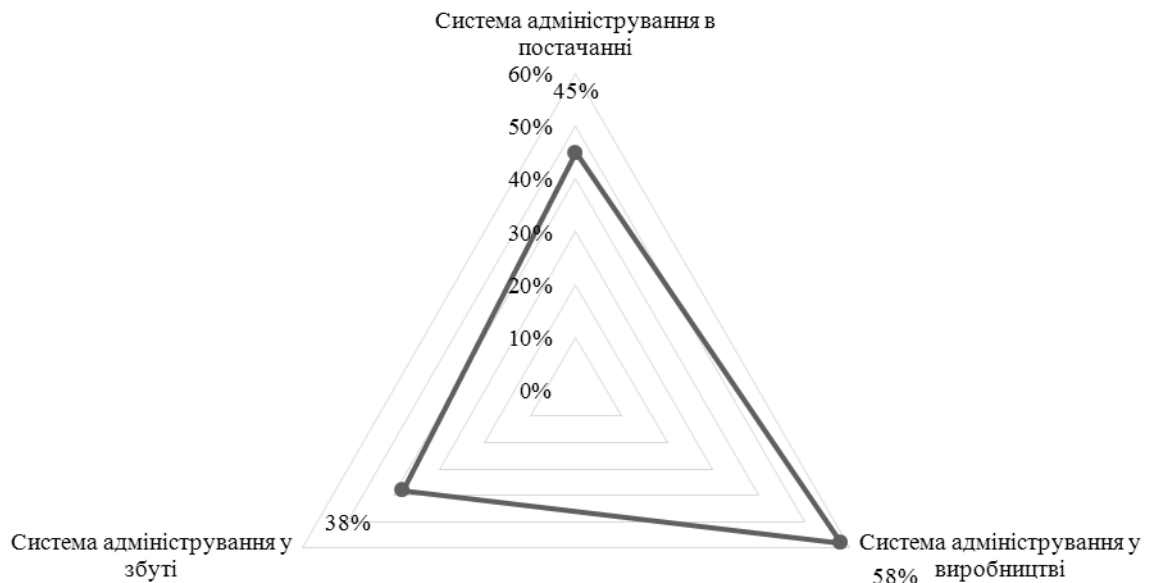


Рис. 4.11. Рівень сформованості систем адміністрування
ПАТ «Укрелектроапарат»

Примітка: розраховано автором

Таблиця 4.2

Кількісні та лінгвістичні оцінки згідно шкали Харінгтона

Лінгвістичні оцінки	Інтервали оцінок	Середні оцінки
Відмінно (дуже висока)	0,8-1	0,9
Добре (висока)	0,63-0,8	0,71
Задовільно (середня)	0,37-0,63	0,5
Погано (низька)	0,2-0,37	0,28
Дуже погано (дуже низька)	0-0,2	0,1

Примітка: наведено на основі (Дідик, 2016, с.263-264; Кузьмін, Князь, Марчук, Шуляр, Шуляр, 2009, с.98; Нечипорук, 2007, с.277)

З урахуванням наведених у табл. 4.2 інтервалів універсальної шкали Харінгтона рівень сформованості систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» в постачанні, виробництві та збуті членами експертної групи трактовано як середній.

Таким чином, застосування теорії нечітких множин під час оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу отримати результуючий розподіл комбінації нечітких множин для подальшого їхнього діагностування, інтегрування, порівняння тощо для ухвалення відповідних управлінських рішень щодо забезпечення вищого рівня відповідності систем адміністрування за параметрами «як є» і «як має бути».

4.3. Моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Значимість систем адміністрування в управлінні підприємствами важко переоцінити. Такі системи здійснюють визначальний вплив на досягнення встановлених цілей та розв'язання окреслених завдань, а відтак сприяють забезпеченню прибутковості діяльності суб'єкта господарювання. Крім того, ефективне управління процесами адміністрування багато в чому забезпечує баланс між наявними ресурсами та результативністю діяльності організації за усіма її напрямками виробничо-господарського спрямування.

Останніми роками у літературі висвітлено значну кількість результатів наукових досліджень, спрямованих на розв'язання тих чи інших проблем побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Чимало з них пов'язані, зокрема, з більш ефективним застосуванням таких систем. Водночас, доволі фрагментарно у літературі розглянуто проблему моделювання їхньої стійкості. Як відомо з теорії і практики, стійкість будь-якої економічної системи безпосередньо впливає на її економічну безпеку, а також на конкурентоспроможність такої системи в

мінливому середовищі функціонування. Як слушно зауважують С.В. Козловський та Г.Ф. Мазур (2017, с.6), «поняття стійкості є фундаментальним, оскільки без нього неможливо реалізувати стан економічного зростання й прогресивного розвитку суспільства». Загалом це поняття є одним з фундаментальних понять теорії систем незалежно від її природи й змістового наповнення. З позиції М. Месаровича та Я. Такахари (1978, с.188), система визнається стійкою щодо введеного поняття періоду, якщо «при достатньо невеликих змінах умов роботи системи є достатньо невеликими і зміни в її поведінці». На думку В.М. Ячменьової (2010, с.35), «стійкість у загальному вигляді зумовлена можливостями внутрішніх енергоматеріальних сил елементів організації, які здатні підтримувати її у межах характерної для неї рівноваги і які відповідно дають можливість організації зберігати структуру і виконувати свої функції стійко, надійно у змінних умовах середовища». Як зауважує Л.Б. Сульповар (2009, с.85), вчені, що досліджують проблему стійкості соціально-економічних систем, «щораз частіше звертаються до апарату теорії катастроф, нерівноважної динаміки та синергетики, опираючись на дослідження нелінійних процесів в суспільних науках і на міркування щодо наявності визначеного загального алгоритму самоорганізування та розвитку складних систем».

Згідно Р. Шенона (1978, с.56) у стійкому стані системи характеризуються тим, що прагнуть реагувати на зміни зовнішніх умов так, щоб зберегти раніше задане становище. О.М. Колодзієв та К.М. Нужний (2007, с.240) вказують на те, що економічна стійкість відображає «стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємства) після того, як мало місце виведення з цього стану зовнішніми й внутрішніми збурюючими впливами за рахунок ефективного використання усіх видів ресурсів з подальшою спроможністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення». В. Іванов (2005, с.34) під поняттям стійкості розуміє «здатність економічної системи не відхилятися від свого стану (статичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за

рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих та організаційних механізмів». Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, поняття стійкості в економічній науці розглядається багатоаспектно, відтак, найбільш часто виокремлюють маркетингову, кадрову, організаційну, екологічну, фінансову, виробничу, технологічну стійкості, стійкість технологічного потенціалу, економічну стійкість тощо. Доречно погодитися з думкою Ф.Н. Гаріпова та Х.Н. Гізатуліна (2012, с.117), що «стійкість належить усій складній системі загалом і не може стосуватись якої-небудь її частини окремо, а при злитті декількох стійких систем в одну суперсистему не можна ще стверджувати, що вона буде обов'язково стійкою».

Узагальнюючи вищенаведене, доцільно зробити висновок про відсутність універсального підходу до трактування поняття стійкості, яке може бути застосоване до систем адміністрування в управлінні підприємствами. Водночас, доцільно погодитись з думкою більшості науковців про те, що така стійкість передбачає здатність системи протидіяти негативному впливу внутрішніх чи зовнішніх чинників, зберігаючи при цьому визначену траєкторію розвитку.

Забезпечення стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами повинно бути одним з ключових завдань керівників різних рівнів управління. Сьогодні важливо не лише забезпечувати ефективне функціонування таких систем, а й формувати їх так, щоб вони були дієвими в умовах нестабільності середовища функціонування. Причому, слід зауважити, що системи адміністрування, як зазначалось вище, перебувають під впливом різновекторних та складних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. В аналізованому контексті доречно погодитись з думкою Л.Б. Сульповара (2009, с.87) про те, що «стійкість соціально-економічної системи є складною й комплексною категорією, яка включає низку часткових (локальних) показників, що характеризують окремі боки її стану та розвитку».

З урахуванням вищенаведеного, забезпечення стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням

євроінтеграційних процесів повинно бути важливим напрямком діяльності керівників різних рівнів управління. Взагалі слід говорити про важливість формування і використання дієвої політики адміністрування в організаціях. Завдяки ній можна буде чітко ідентифікувати рівень стійкості кожної системи адміністрування на основі розрахунку низки кількісних індикаторів.

Слід зауважити, що сам процес моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами має бути прозорим, цілеспрямованим, систематичним та комплексним. Він має не меті не лише ідентифікувати рівень такої стійкості, а й установити ключові зони вразливості кожної окремої системи адміністрування з позиції стійкості. Очевидно, що завдяки цьому можна виконувати відповідні дослідження в динаміці.

Керівники, власники й аналітики суб'єкта господарювання можуть використовувати результати моделювання стійкості систем адміністрування для визначення ефекту розвитку адміністративної безпеки, а також для виявлення пріоритетів адміністративної політики в організації. Отримані висновки сприятимуть й ідентифікуванню спільних проблем різних систем адміністрування з позиції їхньої стійкості.

В аналізованому контексті доцільно звернути увагу на те, що ускладнення середовища функціонування організації на сучасному етапі прямим чином впливає на вимоги до моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні. Цей аспект зумовлює необхідність розширення переліку кількісних індикаторів такого моделювання та вимірів стійкості означених систем. Загалом, варто вказати, що завдяки розробленій моделі діагностування стійкості систем адміністрування підприємства матимуть змогу зрозуміти профілі стійкості своїх систем, а також визначити пріоритети відповідної політики як з позиції системи загалом, такі і з позиції окремих її елементів чи зв'язків між ними.

Першим кроком на шляху моделювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами повинно бути ідентифікування основних вимірів такої стійкості перш за все з позиції короткострокового

часового виміру. Доцільність виокремлення саме такого часового інтервалу обґрунтовується тим, що системи адміністрування забезпечують можливість впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління під час щоденної виробничо-господарської діяльності (тактичний вимір). Вочевидь, такі системи пов'язані і з стратегічним управлінням компанією, що за своїм змістом у порівнянні з тактичним управлінням все ж є другорядним. Так, системи адміністрування прямо чи опосередковано забезпечують досягнення короткострокових цілей (тактичний вимір), що пов'язані із стратегією (стратегічний вимір), яка, своєю чергою, ухвалюється керівниками інституційного рівня управління (стратегічний вимір). Такі системи розв'язують завдання за принципом «тут і зараз», забезпечують усунення перешкод, розв'язання проблем, що у підсумку і забезпечує здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності. Слід наголосити і на тому, що для більшості керівників суб'єктів господарювання (як і працівників керованої системи управління) саме тактичні завдання є основою повсякденної трудової активності, відтак, використовують з цією метою системи адміністрування в управлінні.

Розглядаючи проблему ідентифікування вимірів стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції наукового обґрунтування, доцільно зауважити про дискусійність цього напрямку дослідження. Водночас, численними є напрацювання науковців щодо підходів до оцінювання стійкості систем менеджменту, що, зокрема, представлено у роботах (Granlund, 2001; Maran, Bracci, Inglis, 2018; Qi, Shi, Li, Zhang, Liu and Feng, 2016) тощо. Такі підходи різняться між собою концептуальним спрямуванням, цілями, методичним забезпеченням, обмеженнями тощо. Авторський підхід до розв'язання окресленої проблеми передбачає виокремлення чотирьохвекторної моделі ідентифікування вимірів стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 4.12). Зміст такого підходу полягає в аналізуванні внутрішніх та зовнішніх чинників з позиції ризику і стабільності. Причому, ризик з позиції зовнішніх чинників означає

ризик непотрапляння чи неналежного потрапляння складових у систему адміністрування; ризик з позиції внутрішніх чинників означає ризик, що виникає всередині системи адміністрування та пов'язаний з формуванням і використанням інформації, діловодства, документації та формалізування управлінських процедур.

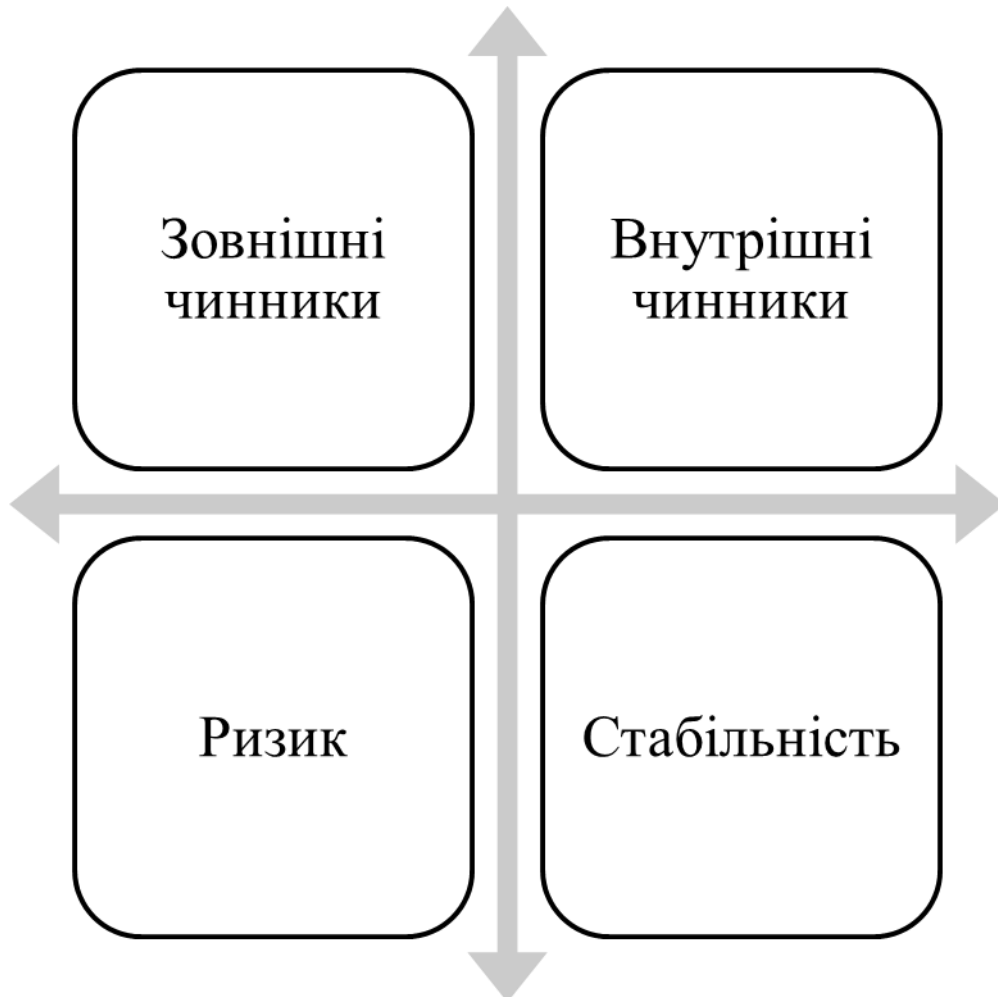


Рис. 4.12. Чотирьохвекторна модель ідентифікування вимірів стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: виокремлено автором

Своєю чергою, стабільність з позиції зовнішніх чинників – це здатність системи реагувати на непотрапляння чи неналежне потрапляння складових у систему адміністрування шляхом застосування коригувальних заходів, а стабільність з позиції внутрішніх чинників – це здатність системи реагувати на проблеми, що виникають всередині системи адміністрування та пов'язані з

формуванням і використанням інформації, діловодства, документації та формалізування управлінських процедур в процесі управління з урахуванням євроінтеграційних процесів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Виміри стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Виміри	Ризик	Стабільність
Зовнішні чинники	Ризики, що пов'язані з непотраплянням чи неналежним потраплянням складових у систему адміністрування	Здатність системи реагувати на непотрапляння чи неналежне потрапляння складових у систему адміністрування шляхом застосування коригувальних заходів
Внутрішні чинники	Ризики, що виникають всередині системи адміністрування та пов'язані з формуванням і використанням інформації, діловодства, документації та формалізування управлінських процедур	Здатність системи реагувати на проблеми, що виникають всередині системи адміністрування та пов'язані з формуванням і використанням інформації, діловодства, документації та формалізування управлінських процедур

Примітка: виокремлено автором

Запропонована модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами аналізує виміри такої стійкості за допомогою 6 індикаторів (рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} , рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d , рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_{nt} , рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup} , середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}), кожен з яких відноситься щонайменше до одного з чотирьох цих вимірів (ризик,

стабільність, зовнішні чи внутрішні чинники) (табл. 4.4). Зазначені показники були обрані для діагностування стійкості систем адміністрування на основі огляду й узагальнення літературних джерел, а також за результатами виконаних досліджень та проведених консультацій.

Таблиця 4.4

Індикатори оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Виміри	Ризик	Стабільність
Зовнішні чинники	Зовнішні ризики: - рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} , част. од.	Зовнішня стабільність: - рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d , част. од.; - рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t , част. од.
Внутрішні чинники	Внутрішні ризики: - рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , част. од.; - рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup} , част. од.	Внутрішня стабільність: - середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser} , хв.

Примітка: виокремлено автором

Абсолютна більшість наведених у табл. 4.4 індикаторів оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами за своїм змістом передбачають необхідність застосування експертного методу до установлення їхньої величини. Це пов'язано перш за все з низьким рівнем управлінського обліку процесів в системах адміністрування, що унеможлиблює формування об'єктивніших індикаторів. Змістове наповнення пропонованих індикаторів діагностування стійкості таких систем в управлінні підприємствами розглянуто нижче:

1. Рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} , част. од. Це один з ключових індикаторів під час оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який відображає здатність таких систем формувати власні інформаційні ресурси, захищати їх від несанкціонованого доступу та будь-яких інших неправомірних втручань, отримувати інформацію з потрібних інформаційних джерел, перевіряти її на достовірність та релевантність, а також використовувати її цілеспрямовано. Оцінювати цей показник пропонується експертним методом.

2. Рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d , част. од. Розрахунок цього індикатора пропонується здійснювати з використанням модифікованого індексу Герфіндаля-Хіршмана, що, як відомо, є показником концентрації пропозиції на ринку:

$$R_d = \sum_{i=1}^n d_i^2, \quad (4.8)$$

де d_i – частка джерела інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування у структурі усіх джерел, частк. од.;

n – загальна кількість джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, од.

Таким чином, рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d розраховується як сума квадратів часток усіх таких джерел. Як відомо з літературних джерел, у яких розглядається індекс Герфіндаля-Хіршмана, наближення цього індикатора до 1 означає більш концентрований ринок. У нашому випадку наближення R_d до 1 свідчить про низький рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування в управлінні, і навпаки.

3. Рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t , част. од. Показник пропонується обчислювати на основі тверджень експертів за формулою:

$$R_t = \frac{P_t}{P_z}, \quad (4.9)$$

де P_t – кількість працівників, котрі під час опитування вказали на точність інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, ос.; P_z – загальна кількість працівників, що опитувались, ос.

4. Рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , част. од. Показник пропонується обчислювати за формулою:

$$R_{ui} = \frac{I_e}{I_z}, \quad (4.10)$$

де I_e – кількість управлінських інструментів в системі адміністрування, які експерти вважають ефективними, од.; I_z – загальна кількість управлінських інструментів в системі адміністрування, що використовуються на підприємстві, од.

5. Рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup} , част. од. Показник пропонується обчислювати за формулою:

$$R_{fup} = \frac{U_f}{U_z}, \quad (4.11)$$

де U_f – кількість управлінських процесів в системі адміністрування, які можна вважати формалізованими на високому рівні, од.; U_z – загальна кількість управлінських процесів в системі адміністрування, од.

6. Середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser} , год. Показник пропонується обчислювати середньою тривалістю часу в хвиликах від моменту виникнення проблеми в системі адміністрування до її усунення.

Ідентифікування вимірів стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами та відповідних їм індикаторів надалі зумовлює необхідність ранжування значень цих індикаторів і виокремлення за кожним з них трьох рівнів градації: високого, середнього і низького. Так, для індикатора рівня диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d пропонується використовувати таку градацію:

- 1) значення R_d нижче 0,15 – дуже високий рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 2) значення R_d перебуває в межах від 0,15 до 0,3 – високий рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 3) значення R_d перебуває в межах від 0,3 до 0,7 – середній рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 4) значення R_d перебуває в межах від 0,7 до 0,85 – низький рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 5) значення R_d є вищим за 0,85 – дуже низький рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування.

Установлення рівнів індикаторів рівня інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} , рівня ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , рівня формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup} та рівня точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t з

огляду на їхнє змістове наповнення та підходи до розрахунку пропонується здійснювати з використанням згаданої вище шкали Харінгтона. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практичних аспектів наукових досліджень, такий підхід є поширеним під час розв'язання різних завдань економічного характеру. З урахуванням відомих інтервалів шкали Харінгтона (табл. 4.2), для індикатора рівня інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} пропонується застосовувати такі рівні:

- 1) значення R_{iz} нижче 0,2 – дуже низький рівень інформаційної незалежності системи адміністрування;
- 2) значення R_{iz} перебуває в межах від 0,2 до 0,37 – низький рівень інформаційної незалежності системи адміністрування;
- 3) значення R_{iz} перебуває в межах від 0,37 до 0,63 – середній рівень інформаційної незалежності системи адміністрування;
- 4) значення R_{iz} перебуває в межах від 0,63 до 0,8 – високий рівень інформаційної незалежності системи адміністрування;
- 5) значення R_{iz} є вищим за 0,8 – дуже високий рівень інформаційної незалежності системи адміністрування.

Аналогічні рівні слід виокремити і в індикатора рівня ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , а саме:

- 1) значення R_{ui} нижче 0,2 – дуже низький рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування;
- 2) значення R_{ui} перебуває в межах від 0,2 до 0,37 – низький рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування;
- 3) значення R_{ui} перебуває в межах від 0,37 до 0,63 – середній рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування;

- 4) значення R_{ui} перебуває в межах від 0,63 до 0,8 – високий рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування;
- 5) значення R_{ui} є вищим за 0,8 – дуже високий рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування.

Для індикатора рівня формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fur} пропонується встановлювати такі межі:

- 1) значення R_{fur} нижче 0,2 – дуже низький рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування;
- 2) значення R_{fur} перебуває в межах від 0,2 до 0,37 – низький рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування;
- 3) значення R_{fur} перебуває в межах від 0,37 до 0,63 – середній рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування;
- 4) значення R_{fur} перебуває в межах від 0,63 до 0,8 – високий рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування;
- 5) значення R_{fur} є вищим за 0,8 – дуже високий рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування.

Аналогічно, як і в попередніх випадках, слід виокремити й рівні в індикатора рівня точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t , а саме:

- 1) значення R_t нижче 0,2 – дуже низький рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;

- 2) значення R_t перебуває в межах від 0,2 до 0,37 – низький рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 3) значення R_t перебуває в межах від 0,37 до 0,63 – середній рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 4) значення R_t перебуває в межах від 0,63 до 0,8 – високий рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування;
- 5) значення R_t є вищим за 0,8 – дуже високий рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування.

Результати виконаних досліджень дають змогу виокремити й рівні індикатора середнього часу усунення проблем в системі адміністрування в управлінні T_{ser} :

- 1) значення T_{ser} до 1 – дуже високий рівень (проблема в системі адміністрування усувається до 1 год.);
- 2) значення T_{ser} від 1 до 4 – високий рівень (проблема в системі адміністрування усувається від 1 до 4 год.);
- 3) значення T_{ser} від 4 до 8 – середній рівень (проблема в системі адміністрування усувається від 4 до 8 год., тобто протягом робочого дня);
- 4) значення T_{ser} від 8 до 16 – низький рівень (проблема в системі адміністрування усувається від 8 до 16 год., тобто протягом двох робочих днів);
- 5) значення T_{ser} більше 16 – дуже низький рівень (проблема в системі адміністрування усувається більше 16 год., тобто більше двох робочих днів з моменту її виникнення).

Узагальнена інформація про виокремлені рівні індикаторів оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами представлена у табл. 4.5. Виокремлення дуже низького, низького, середнього, високого та дуже високого рівнів індикаторів оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами надалі дає змогу інтегрувати їх в єдине ціле. Для цього пропонується використовувати інструментарій логіко-лінгвістичних зв'язків, що здебільшого застосовується в теорії нечітких множин.

Таблиця 4.5

Рівні індикаторів оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Виміри	Індикатори	Рівні індикаторів				
		Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Зовнішній ризик	Рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz}	< 0,2	0,2-0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	> 0,8
Внутрішній ризик	Рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui}	< 0,2	0,2-0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	> 0,8
	Рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup}	< 0,2	0,2-0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	> 0,8
Зовнішня стабільність	Рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d	> 0,85	0,7-0,85	0,3-0,7	0,15-0,3	< 0,15
	Рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t	< 0,2	0,2-0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	> 0,8
Внутрішня стабільність	Середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}	< 0,1	1-4	4-8	8-16	> 16

Примітка: виокремлено автором

При цьому, для отримання більш обґрунтованих висновків діагностування необхідно здійснювати окремо у розрізі зовнішнього і внутрішнього ризику, а також зовнішньої та внутрішньої стабільності. З урахуванням цього множина вихідних параметрів оцінювання стійкості систем адміністрування набудатиме таких значень: Н – низький рівень стійкості; С – середній рівень стійкості; В – високий рівень стійкості; D – дуже високий рівень стійкості.

Своєю чергою, ідентифікування таких рівнів пропонується здійснювати з використанням множини евристичних правил (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Множина евристичних правил для оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами

Порядковий номер правила p	Індикатори оцінювання			Результат
	R_{iz} / R_d	R_{ui} / R_t	R_{fup} / T_{ser}	
1	2	3	4	5
1	VL	VL	VL	Н
2	VL	VL	LW	Н
3	VL	VL	AR	Н
4	VL	VL	HG	С
5	VL	VL	VH	С
6	VL	LW	VL	Н
7	VL	LW	LW	Н
8	VL	LW	AR	Н
9	VL	LW	HG	С
10	VL	LW	VH	С
11	VL	AR	VL	Н
12	VL	AR	LW	Н
13	VL	AR	AR	С
14	VL	AR	HG	С
15	VL	AR	VH	С
16	VL	HG	VL	С
17	VL	HG	LW	С
18	VL	HG	AR	С
19	VL	HG	HG	В
20	VL	HG	VH	В
21	VL	VH	VL	С
22	VL	VH	LW	С
23	VL	VH	AR	С
24	VL	VH	HG	В
25	VL	VH	VH	В
26	LW	VL	VL	Н

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
27	LW	VL	LW	H
28	LW	VL	AR	C
29	LW	VL	HG	C
30	LW	VL	VH	C
31	LW	LW	VL	H
32	LW	LW	LW	H
33	LW	LW	AR	H
34	LW	LW	HG	C
35	LW	LW	VH	C
36	LW	AR	VL	H
37	LW	AR	LW	H
38	LW	AR	AR	C
39	LW	AR	HG	C
40	LW	AR	VH	C
41	LW	HG	VL	H
42	LW	HG	LW	H
43	LW	HG	AR	C
44	LW	HG	HG	C
45	LW	HG	VH	B
46	LW	VH	VL	C
47	LW	VH	LW	C
48	LW	VH	AR	C
49	LW	VH	HG	B
50	LW	VH	VH	B
51	AR	VL	VL	H
52	AR	VL	LW	H
53	AR	VL	AR	C
54	AR	VL	HG	C
55	AR	VL	VH	C
56	AR	LW	VL	H
57	AR	LW	LW	H
58	AR	LW	AR	C
59	AR	LW	HG	C
60	AR	LW	VH	C
61	AR	AR	VL	C
62	AR	AR	LW	C
63	AR	AR	AR	C
64	AR	AR	HG	C
65	AR	AR	VH	B
66	AR	HG	VL	C
67	AR	HG	LW	C
68	AR	HG	AR	C
69	AR	HG	HG	B
70	AR	HG	VH	B

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
71	AR	VH	VL	C
72	AR	VH	LW	C
73	AR	VH	AR	C
74	AR	VH	HG	B
75	AR	VH	VH	D
76	HG	VL	VL	H
77	HG	VL	LW	H
78	HG	VL	AR	C
79	HG	VL	HG	C
80	HG	VL	VH	B
81	HG	LW	VL	H
82	HG	LW	LW	H
83	HG	LW	AR	C
84	HG	LW	HG	B
85	HG	LW	VH	B
86	HG	AR	VL	C
87	HG	AR	LW	C
88	HG	AR	AR	C
89	HG	AR	HG	B
90	HG	AR	VH	B
91	HG	HG	VL	C
92	HG	HG	LW	B
93	HG	HG	AR	B
94	HG	HG	HG	B
95	HG	HG	VH	B
96	HG	VH	VL	B
97	HG	VH	LW	B
98	HG	VH	AR	B
99	HG	VH	HG	B
100	HG	VH	VH	D
101	VH	VL	VL	H
102	VH	VL	LW	H
103	VH	VL	AR	C
104	VH	VL	HG	C
105	VH	VL	VH	B
106	VH	LW	VL	H
107	VH	LW	LW	H
108	VH	LW	AR	C
109	VH	LW	HG	B
110	VH	LW	VH	B
111	VH	AR	VL	C
112	VH	AR	LW	C
113	VH	AR	AR	C
114	VH	AR	HG	B
115	VH	AR	VH	D
116	VH	HG	VL	B
117	VH	HG	LW	B
118	VH	HG	AR	B

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
119	VH	HG	HG	B
120	VH	HG	VH	D
121	VH	VH	VL	B
122	VH	VH	LW	B
123	VH	VH	AR	D
124	VH	VH	HG	D
125	VH	VH	VH	D

Умовні позначення: VL – дуже низький рівень; LW – низький рівень; AR – середній рівень; HG – високий рівень; VH – дуже високий рівень.

Примітка: сформовано автором

Таким чином, інтегрована модель оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами для виміру внутрішнього та зовнішнього ризику матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
 P_r = & \\
 = & \langle P_r, \{R_{iz}, R_{ui}, R_{fup}\}, \{ \{M_{VL}^{iz}, M_{LW}^{iz}, M_{AR}^{iz}, M_{HG}^{iz}, M_{VH}^{iz}\}, \{M_{VL}^{ui}, M_{LW}^{ui}, M_{AR}^{ui}, M_{HG}^{ui}\} \} \rangle \quad (4.12) \\
 & \{ \{M_{VL}^{fup}, M_{LW}^{fup}, M_{AR}^{fup}, M_{HG}^{fup}, M_{VH}^{fup}\} \}, \{N_{R_{iz}}, N_{R_{ui}}, N_{R_{fup}}\}, \{Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_{125}\} \rangle,
 \end{aligned}$$

де P_r – рівень стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами для виміру внутрішнього та зовнішнього ризику;

R_{iz} – рівень інформаційної незалежності системи адміністрування, част. од.;

R_{ui} – рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування, част. од.;

R_{fup} – рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування, част. од.;

$M_{VL}^{iz}, M_{LW}^{iz}, M_{AR}^{iz}, M_{HG}^{iz}, M_{VH}^{iz}$ – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня інформаційної незалежності системи адміністрування (відповідно, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_{VL}^{ui}, M_{LW}^{ui}, M_{AR}^{ui}, M_{HG}^{ui}, M_{VH}^{ui}$ – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування (відповідно, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_{VL}^{fup}, M_{LW}^{fup}, M_{AR}^{fup}, M_{HG}^{fup}, M_{VH}^{fup}$ – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня формалізування управлінських процесів в системі адміністрування (відповідно, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$N_{R_{iz}}, N_{R_{ui}}, N_{R_{fup}}$ – підмножина фактичних значень відповідно рівня інформаційної незалежності системи адміністрування, рівня ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування та рівня формалізування управлінських процесів в системі адміністрування;

$Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_{125}$ – множина евристичних правил для оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами для виміру внутрішнього та зовнішнього ризику.

Інтегрована модель оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами для виміру внутрішньої та зовнішньої стабільності матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
 P_s = & \\
 = & \langle P_s, \{R_d, R_t, T_{ser}\}, \{ \{M_{VL}^d, M_{LW}^d, M_{AR}^d, M_{HG}^d, M_{VH}^d\}, \{M_{VL}^t, M_{LW}^t, M_{AR}^t, M_{HG}^t, M_{VH}^t\}, \\
 & \{M_{VL}^{ser}, M_{LW}^{ser}, M_{AR}^{ser}, M_{HG}^{ser}, M_{VH}^{ser}\} \}, \{N_{R_d}, N_{R_t}, N_{T_{ser}}\}, \{Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_{125}\} \rangle, \quad (4.13)
 \end{aligned}$$

де P_s – рівень стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами для виміру внутрішньої та зовнішньої стабільності; R_d – рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, част. од.; R_t – рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, част. од.; T_{ser} –

середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser} , хв.; $M_{VL}^d, M_{LW}^d, M_{AR}^d, M_{HG}^d, M_{VH}^d$ – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (відповідно, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівень);

$M_{VL}^t, M_{LW}^t, M_{AR}^t, M_{HG}^t, M_{VH}^t$ – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень рівня точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (відповідно, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівень); $M_{VL}^{ser}, M_{LW}^{ser}, M_{AR}^{ser}, M_{HG}^{ser}, M_{VH}^{ser}$ – підмножина потенційних лінгвістичних (нечітких) значень середнього часу усунення проблем в системі адміністрування (відповідно, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівень); $N_{R_d}, N_{R_t}, N_{T_{ser}}$ – підмножина фактичних значень відповідно рівня диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, рівня точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування та середнього часу усунення проблем в системі адміністрування; $Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_{125}$ – множина евристичних правил для оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами для виміру внутрішньої та зовнішньої стабільності.

Прикладне застосування запропонованої моделі діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності, виконано у діяльності низки українських компаній. Як приклад, відповідні дослідження здійснено щодо таких систем адміністрування ПАТ «Укрелектроапарат» (станом на кінець 2017 р.): у маркетингу, у зовнішньоекономічній діяльності та у постачанні. Отримані результати розрахунків наведено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Результати діагностування стійкості окремих систем адміністрування
ПАТ «Укрелектроапарат» станом на кінець 2017 р.

Системи адміністрування	Виміри	Нечіткі (лінгвістичні) рівні індикаторів			Рівень стійкості систем адміністрування (установлений з урахуванням множини евристичних правил інтерпретування)
		1	2	3	
У маркетингу	Зовнішній та внутрішній ризики	Рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz}	Рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui}	Рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup}	Низький
		Середній	Низький	Низький	
	Зовнішня та внутрішня стабільність	Рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d	Рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t	Середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}	Низький
		Низький	Середній	Низький	
У зовнішньоекономічній діяльності	Зовнішній та внутрішній ризики	Рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz}	Рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui}	Рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup}	Середній
		Середній	Середній	Низький	

Продовження табл. 4.7

1	2	3	4	5	6
У постачанні	Зовнішня та внутрішня стабільність	Рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d	Рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t	Середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}	Середній
		Середній	Низький	Середній	
	Зовнішній та внутрішній ризики	Рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz}	Рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui}	Рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup}	Низький
		Низький	Низький	Середній	
	Зовнішня та внутрішня стабільність	Рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d	Рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_t	Середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}	Низький
		Середній	Низький	Низький	

Примітка: встановлено автором

Таким чином, запропонована модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами є можливою для практичного використання, що підтверджено, зокрема, на прикладі ПАТ «Укрелектроапарат». Ця модель забезпечує можливість формування площини стійкості систем адміністрування у короткостроковому періоді та ідентифікування ключових зон вразливості зазначених систем з позиції стійкості.

Висновки за розділом 4

1. Розроблено модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадії. Зазначена модель передбачає реалізацію таких основних етапів: формування інформаційної бази побудови систем адміністрування; вивчення місії, стратегії та цілей підприємства; аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища; діагностування сильних та слабких боків, а також можливостей і загроз процесів адміністрування на підприємстві; ідентифікування наявного та потенційного ресурсного забезпечення щодо побудови систем адміністрування; установлення цілей та завдань формування систем адміністрування; формування робочої групи з побудови систем адміністрування; установлення планових показників оцінювання ефективності побудованих систем адміністрування; аналізування бізнес-процесів підприємства; затвердження вимог до функціональності систем адміністрування; установлення вимог до технологічної складової систем адміністрування; розроблення технічних завдань на окремі модулі систем адміністрування і розгляд альтернативних варіантів програмного та технічного забезпечення; розрахунок сумарної вартості формування систем адміністрування та визначення можливих ефектів й ефективності інвестування; вибір і впровадження необхідного програмного та технічного забезпечення для систем адміністрування; структурування й формалізування процесів в системах адміністрування; побудова підтримуючих структур та процесів у системах адміністрування; діагностування рівня досягнення цілей за результатами побудови систем адміністрування; систематичне діагностування рівня ефективності систем адміністрування.

2. Виокремлено напрямки розвитку систем адміністрування у компаніях (структурний, кількісний та якісний). Наведено переваги використання SWOT-аналізу на підготовчій стадії формування таких систем. Висвітлено потенційні

напрямки аналізування бізнес-процесів підприємств в межах основної стадії побудови систем адміністрування. Запропоновано використання моделі 5W1H для аналізування бізнес-процесів підприємства в межах цієї стадії. Доведено, що результатом аналізування бізнес-процесів під час побудови систем адміністрування має бути затвердження вимог до функціональності цих систем, установлення вимог до технологічної складової систем адміністрування, а також розроблення технічних завдань на окремі модулі таких систем і розгляд альтернативних варіантів програмного та технічного забезпечення. У цьому контексті важливим завданням є дослідження можливостей інтегрування нового апаратного і програмного забезпечення з існуючим. Встановлено, що процеси і системи адміністрування є важливою компонентою корпоративної архітектури компанії, відтак, вони повинні не лише забезпечувати певний рівень ефективності на своєму рівні, а й конструктивно впливати на суб'єкта господарювання загалом.

3. Наголошено на важливості ідентифікування рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що зумовлює необхідність розв'язання широкого спектру завдань практичного характеру, зокрема: діагностування усіх процесів в кожній системі адміністрування незалежно від її рівня; установлення порядку виконання робіт в системі адміністрування, а також вивчення ключових параметрів відповідних процесів; ретельний опис інформаційних та документальних потоків даних у системах адміністрування тощо. Виокремлено ключові напрямки використання результатів оцінювання рівня сформованості систем адміністрування, а саме: використання для регламентування процесів в системах адміністрування, використання для реінжинірингу таких систем, використання для автоматизування процесів у них, а також використання для підвищення рівня якості управління процесами адміністрування.

4. Розроблено метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами. Цей метод ґрунтується на багатокритеріальному підході та використанні трапецієподібних функцій

належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності систем адміністрування до певних нечітких терм-множин, що забезпечує можливість ухвалення управлінських рішень для забезпечення вищого рівня відповідності таких систем за параметрами «як є» і «як має бути». Розкрито особливості діагностування фактичного стану систем адміністрування в управлінні підприємствами як передумови оцінювання рівня їхньої сформованості. Обґрунтовано доцільність виокремлення конфіденційності, доступності та цілісності як напрямків ідентифікування розривів між параметрами «як є» і «як має бути» систем адміністрування в управлінні підприємством. Запропоновано використовувати інструментарій нечіткої логіки та її математичний апарат під час оцінювання рівня сформованості систем адміністрування. Здійснено практичне застосування запропоновано методу оцінювання рівня такої сформованості у діяльності низки компаній.

5. Запропоновано модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності. Зазначена модель забезпечує можливість формування площини стійкості систем адміністрування у короткостроковому періоді та ідентифікування ключових зон вразливості таких систем з позиції стійкості. Запропонована модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами аналізує виміри такої стійкості за допомогою 6 індикаторів (рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} , рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d , рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_{nt} , рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup} , середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}), кожен з

яких відноситься щонайменше до одного з чотирьох цих вимірів (ризик, стабільність, зовнішні чи внутрішні чинники).

6. За результатами виконаних досліджень виокремлено рівні індикаторів оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, а також наведено множину відповідних вихідних параметрів та множину евристичних правил для оцінювання такої стійкості.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 4, опубліковано у працях (Овчарук, В.В., 2018а; Овчарук, В.В. та Бодарецька, О.М., 2018; Овчарук, В.В. та Кузьмін, О.Є., 2018; Овчарук, В.В., Гончар, М.Ф. та Будинський, Р.З., 2018; Ovcharuk, V., Kuzmin, O., Honchar, M. and Zhezhukha, V., 2019).

РОЗДІЛ 5

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

5.1. Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами

У сучасних компаніях акцентування уваги на проблемах формування і використання систем адміністрування в управлінні посилюється в умовах переходу на нові стандарти управління. Водночас, і за цих обставин керівники не обмежують своє зацікавлення проблематикою таких систем після успішного впровадження нових стандартів управління, розуміючи, що системи адміністрування – запорука конкурентних переваг в умовах динамічного середовища функціонування. Нерідко необхідність перебудови таких систем спричинена і вимогами клієнтів чи істотним відставанням за цим напрямком від конкурентів (що дає змогу виявити, зокрема, бенчмаркінг). Трапляються у бізнесі і випадки, коли рішення щодо вдосконалення систем адміністрування зумовлене необхідністю впровадження системи управління якістю та її вимогами щодо повноти, своєчасності, оперативності й цілеспрямованості інформаційно-документального забезпечення під час впливу керівної системи на керовану за усіма етапами технології управління. Так чи інакше, будь-яка система адміністрування в сучасних компаніях характеризується динамічністю і вимагає перманентного моніторингу її стану та тенденцій, насамперед, з позиції економічної складової.

Вивчення теорії та практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що у реаліях вітчизняного бізнесу формування і використання повноцінних систем адміністрування за своїм

змістом більшою мірою належить до категорії інвестиційних проектів, що, відповідно, пов'язані з інвестиційними витратами. Відтак, це зумовлює необхідність застосування поширених в інвестиційному менеджменті методичних підходів з економічного оцінювання ефективності інвестиційних вкладень у системи адміністрування в управлінні підприємствами. Основною цих підходів, як відомо, є співвідношення інвестиційних витрат та одержаних результатів. Позитивним є і те, що широкий спектр методів оцінювання в інвестиційному менеджменті забезпечує можливість порівняння альтернативних варіантів інвестиційних рішень, у т.ч. й щодо побудови, розвитку чи вдосконалення систем адміністрування.

З урахуванням вищенаведеного доцільно зауважити, що з методичних позицій економічне оцінювання інвестиційних проектів формування чи розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами може здійснюватися шляхом розрахунку низки показників (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Показники економічного оцінювання інвестиційних проектів формування та розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано автором

Абсолютні показники економічного оцінювання інвестиційних проектів формування та розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами ґрунтуються на порівнянні вартісних оцінок результатів і витрат, пов'язаних із відповідними проектами. Своєю чергою, відносні такі показники враховують відношення згаданих вище результатів і витрат.

Динамічні показники економічного оцінювання інвестиційних проектів формування і розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачають необхідність дисконтування грошових потоків внаслідок реалізації цих проектів, що забезпечує можливість співставлення в однаковому часовому періоді витрат та результатів за кожним окремим проектом. Статичні показники економічного оцінювання, натомість, різні грошові потоки для різних періодів часу розглядають як рівномірні й усереднені.

З урахуванням вищенаведеного, з практичних міркувань вибір будь-якого з підходів до економічного оцінювання інвестиційних проектів формування та розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами визначається різними чинниками, зокрема, часовими обмеженнями розрахунків, необхідним рівнем їхньої точності, рівнем інформаційного забезпечення щодо витрат та грошових доходів за проектом тощо. Серед інших умов, що впливають на такі процеси оцінювання, варто відзначити:

- рівень кваліфікації персоналу у сфері оцінювання інвестиційних проектів;
- цілі та завдання оцінювання, що, зокрема, визначаються вимогами інвесторів, а також пов'язані із видом діяльності підприємства та специфікою його інвестиційних проектів формування чи розвитку систем адміністрування;
- стан економіки, зокрема, у контексті існуючих і потенційних інфляційних процесів тощо.

Розглядаючи проблему економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, доцільно погодитись з думкою Г.І. Кайгородцева та А.В. Кравченко (2015, с.5), що економічна ефективність

інформаційних систем є істотно нижчою, ніж у випадку інших інноваційних рішень у виробництві. Автори це пояснюють природою інформаційних процесів, які характеризуються не часовим (технологічним), а фундаментальним їхнім змістом. Попри важливість і необхідність систем адміністрування для вітчизняного бізнесу в умовах сьогодення, все ж слід вказати про чималу вартість реалізації більшості проектів їхнього формування чи удосконалення, особливо, коли йде мова про застосування у таких системах сучасних інформаційних технологій. З цією метою суб'єкти господарювання вимушені акумулювати фінансові, матеріальні, кадрові та інші види ресурсів, враховуючи при цьому множину можливих ризиків. Очевидно, що за цих умов слід здійснювати ретельне економічне оцінювання ефективності проектних рішень. Це може стати передумовою не лише мінімізування ризиків невдалого результату, а й здійснення економічно обґрунтованих поточних чи капітальних витрат. Проблема посилюється в умовах реалізації значних за обсягами корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами із складною архітектурою.

Розв'язання завдання економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами ускладнюється наявністю різних зацікавлених груп, що прямо чи опосередковано пов'язані своїми інтересами щодо цих систем, зокрема, у контексті їхнього формування чи вдосконалення. Так, до переліку таких стейкхолдерів варто віднести замовника процесу побудови системи адміністрування, якими може бути, наприклад, керівник компанії, що, з одного боку, представляє її інтереси, а з іншого, – відображає потреби користувачів, які застосовуватимуть можливості цих систем.

За умови використання під час побудови чи удосконалення систем адміністрування інвестиційного капіталу свої власні цілі та вимоги до показників і критеріїв оцінювання економічної ефективності проектних заходів матиме й інвестор, яким, зокрема, може бути не лише зовнішній суб'єкт, а і власник підприємства. Останній, наприклад, може бути

зацікавленим в отриманні максимального прибутку та в мінімальному терміні окупності проектного рішення.

Формування чи удосконалення систем адміністрування може також здійснюватися із залученням розробників (зовнішні посередники чи внутрішні суб'єкти). Для виконання своїх контрактних зобов'язань розробники будуть перш за все зацікавленими у дотриманні встановлених графіків робіт, бюджету, а також у забезпеченні очікуваного рівня рентабельності проекту.

Слід зауважити, що економічне обґрунтування проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами більше актуалізується в умовах впровадження доволі витратних таких проектів, а також за умови, коли для їхньої реалізації окремо плануються фінансові ресурси (які, як свідчить практика, часто відображаються навіть в окремому бюджеті компанії). За цих умов важливо не лише запланувати необхідні витрати, а й погодити їх з відповідальними на підприємстві суб'єктами, а також узгодити запланований бюджет із загальним бюджетом суб'єкта господарювання.

Враховуючи вищенаведене, з урахуванням результатів дослідження В.Д. Калачанова, С.С. Жидаєва, Н.А. Рижко та Б.Ж. Оралмагомбетова (2011, с.60) варто виокремити два види економічного ефекту під час оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Види економічного ефекту під час оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано автором з урахуванням (Калачанова, В.Д., Жидаєва, С.С., Рижко Н.А. та Оралмагомбетова, Б.Ж., 2011, с.60)

Прямий економічний ефект під час оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами на етапі їхнього розроблення базується на розрахунку величини витрат на опрацювання інформації до і після впровадження проектного рішення. Своєю чергою, враховуючи наведене у роботі В.Д. Калачанова, С.С. Жидаєва, Н.А. Рижко та Б.Ж. Оралмагомбетова (2011, с.61), слід зауважити, що у структурі загального ефекту від впровадження систем адміністрування в управлінні підприємствами все ж пріоритетна роль належить так званому побічному ефекту, тобто ефекту під час використання зазначених систем. Для його обчислення автори пропонують застосовувати низку різних індикаторів, а саме:

- економію на умовно-постійних витратах у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ефективності використання техніки і технологій;
- відносну економію екстенсивних капітальних вкладень у зв'язку із збільшенням обсягу виробництва з одиниці виробничої потужності підприємства;
- відносну економію фонду заробітної плати основних робітників у зв'язку з випереджуючими темпами приросту продуктивності праці над темпами зміни середньої заробітної плати суб'єкта господарювання;
- приростом загального обсягу прибутку як результату збільшення обсягів реалізації продукції;
- економією матеріальних та енергетичних витрат завдяки збільшенню обсягу виготовленої продукції, зменшенню питомої частки матеріальних ресурсів та невиробничих витрат суб'єкта господарювання;
- підвищенням рівня фондоозброєності праці, фондівіддачі, а також рентабельності;

- економією від зменшення рівня невиробничих витрат (неустойки, штрафи, пені, додаткові неплановані виплати, оплата різних видів надурочних робіт тощо);
- економією за рахунок покращення рівня якості продукції, зменшення рівня браку, а також зменшення виробничих відходів на підприємстві;
- економією від скорочення потреби в оборотних засобах за рахунок зменшення наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей та підвищення рівня оборотності оборотного капіталу підприємства.

На засадах використання результатів наукових досліджень А.Б. Анисіфорова та Л.О. Анисіфорової (2014, с.14-15), доцільно виокремити основні передумови ефективності економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме:

- необхідність визначення реальної корисності від впровадження чи вдосконалення систем адміністрування, отриманої підприємством чи іншими зацікавленими суб'єктами (контрагенти, інвестори, власники тощо);
- необхідність обрати такий альтернативний варіант ІТ-рішень у системах адміністрування, який забезпечить можливість отримання найбільш корисних ефектів, причому, з мінімальними витратами різних видів ресурсів;
- необхідність окреслити кадрові, фінансові, часові та інші обмеження, за яких можна буде досягти очікуваних економічних та інших ефектів;
- необхідність визначення рівня відповідності очікуваних ефектів бажаним, а також рівня дотримання установлених обмежень для кожного альтернативного варіанта застосування системи адміністрування на підприємстві.

Не менш важливо під час економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами визначати значимі види усіх витрат та вигод, які найбільш репрезентативно відображають економічну складову процесів впровадження чи вдосконалення цих систем. В аналізованому контексті важливо й використовувати адекватний механізм економічного діагностування систем адміністрування, а також застосовувати, за можливості, потрібне програмне забезпечення для автоматизування розрахунків.

Специфіка економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами полягає в тому, що такі системи, як зазначалось вище, мають на меті перш за все підвищення рівня ефективності впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах інформації, документації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Відтак, з цією метою системи адміністрування повинні забезпечувати можливість генерування достовірної й оперативної інформації, яка використовуватиметься на різних щаблях організаційної структури управління (оскільки саме тут ухвалюються управлінські рішення, а не лише на інституційному рівні). Таким чином, витрати і вигоди економічного характеру, пов'язані з побудовою, використанням чи вдосконаленням зазначених систем, прямо чи опосередковано пронизують усі рівні організаційної структури управління. Загалом слід вказати на те, що класичні підходи до економічного оцінювання систем адміністрування передбачають визначення дохідної та витратної частин відповідних проектів з наступним їхнім порівнянням у формі абсолютних чи відносних значень.

Вивчення теорії і практики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу зробити висновок про те, що однією з ключових проблем у цій сфері є проблема оцінювання результатів чи ефектів від функціонування цих систем чи їхнього вдосконалення. Тим більше складно у цьому контексті установити конкретні значення величини доходів чи прибутків. Це пояснюється перш за все тим, що

системи адміністрування не беруть безпосередньої участі у формуванні доданої вартості та в утворенні фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання. Очевидно, що у всіх цих процесах такі системи виконують опосередковану роль, допомагаючи суб'єктам керівної підсистеми забезпечувати цілеспрямований вплив на керовану за усіма етапами технології управління. Системи адміністрування впливають на швидкість та якість ухвалення управлінських рішень, а також підвищують рівень ефективності здійснення бізнес-процесів організації. Відтак, самі по собі такі системи у прямому сенсі не формують прибуток, не збільшують частку ринку, не підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, безпосередньо не впливають на значення показників фінансового стану тощо. З іншого боку, доречно зауважити, що такі кінцеві результати від використання систем адміністрування будуть залежати не лише від їхньої ефективності, а й від людського чинника – наскільки вони вміло застосовуватимуться у практичній діяльності.

Підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами доцільно розрізняти також у розрізі можливості ідентифікування відомої в економічній науці загальної та порівняльної ефективності. Як зокрема, в аналізованому контексті зазначають А.Б. Анісіфоров та Л.О. Анісіфорова (2014, с.16), «загальна ефективність застосовується для аналізування та оцінювання загальноекономічних результатів, ефективності виробництва на різних рівнях економіки за визначений період і в динаміці. Вона характеризується величиною економічного ефекту у порівнянні з витратами та результатами». Ці ж автори, вказують на те, що визначення економічної ефективності «базується на розрахунку узагальнюваних та диференційованих індикаторів, що відображають рівень ефективності витрат і ресурсів». Своєю чергою, відносна (або порівняльна) ефективність систем адміністрування в управлінні підприємствами установлюється для «обґрунтування соціально-економічних переваг якого-небудь варіанта рішення виробничо-господарського завдання,

вибору із аналізованих варіантів найбільш ефективного з точки зору співвідношення поточних та приведених витрат під час його реалізації».

Розглядаючи проблему економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, варто погодитись з думкою Н.В. Глушака (2008, с.85), який виокремлює два важливих параметри оцінювання ефективності інформаційних технологій. Так, першим з них є відповідь на питання: «яку кількість споживачів задовольняє інформаційна система і скільки це вартує організації». Інший аспект – «наскільки повно споживач використовує отриману ним інформацію». У цьому контексті автор пропонує враховувати два аспекти оцінювання ефективності управлінських рішень щодо інформаційних систем, які є характерними і для систем адміністрування. Першим з таких аспектів ефективності є цільовий аспект, який відображає рівень досягнення цілей підприємства (тобто наскільки система адміністрування з усіма її параметрами забезпечує можливість зробити адекватними цілі підприємства вимогам зовнішнього середовища чи, наприклад, обрати найбільш доцільні для організації стратегії, що також відповідали б встановленим цілям). Своєю чергою, затратний аспект оцінювання ефективності систем адміністрування базується на критерії мінімізування витрат, враховуючи порівняння обсягу та якості.

З урахуванням вищенаведеного доцільно зауважити, що з практичних міркувань під час економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами важливо розраховувати і загальну, і порівняльну ефективність для отримання більш повної інформаційної картини.

Враховуючи результати досліджень М.В. Беккера (2010, с.5), слід зауважити, що економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів може здійснюватися із застосуванням таких основних підходів:

- традиційні фінансові методики;
- ймовірнісні методи;
- інструменти якісного аналізування;

- фінансові, якісні чи комбіновані моделі;
- портфельний аналіз;
- бюджетний підхід;
- проектний підхід.

Розглядаючи окремі з цих методик, які можна застосовувати до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, варто виокремити перш за все поширену ще у радянські часи методику розрахунку показника мінімуму приведених витрат, що визначався за формулою (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014, с.19):

$$K_i \times E_n + C_i \rightarrow \min, \quad (5.1)$$

де K_i – обсяг капітальних вкладень за кожним варіантом побудови чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень за кожним варіантом побудови чи вдосконалення системи адміністрування, частк. од.;

C_i – собіварість кожного варіанту побудови чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.

Очевидно, що цей підхід дійсно може застосовуватися до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами за умов наявності у випадку формування чи вдосконалення таких систем капітальних витрат, а також за умов необхідності порівняння щонайменше двох варіантів альтернативних проектів.

Розглядаючи традиційні фінансові методики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, слід зауважити, що вони є такими, які використовуються для діагностування будь-якого інвестиційного проекту і найчастіше відображені в інвестиційному аналізі. Найпоширенішими з-поміж них для розв'язання окресленого завдання можуть бути (Анісіфоров

та Анісіфорова, 2014; Замлинський, 2014; Скворцов, 2003; Шемаєв та Ромодан, 2014; Ястремська, 2004):

- термін окупності;
- чиста приведена вартість;
- внутрішня норма доходності;
- середня норма доходності;
- модифікована внутрішня норма доходності;
- індекс прибутковості;
- рівень рентабельності інвестицій тощо.

Як відомо, завдяки розрахунку терміну окупності можна отримати інформацію, коли інвестиційний проект формування чи вдосконалення системи адміністрування почне приносити підприємству прибуток. Це один з найпоширеніших показників оцінювання проектних рішень в інвестиційному аналізі. Базова формула для розрахунку його значення за умови рівномірності надходження грошових доходів за роками є такою (Комарова, 2014, с.61):

$$P_p = \frac{I_z}{N_s}, \quad (5.2)$$

де P_p – період окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, років;

I_z – загальна вартість інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.;

N_s – середньорічні грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.

За умови нерівномірності грошових надходжень за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування за роками період окупності, як відомо, «дорівнюватиме періоду часу (числу років), за який

сумарні чисті грошові надходження перевищать величину вкладених інвестицій» (Комарова, 2014, с.62).

Розглядаючи можливість практичного застосування показника періоду окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, слід наголосити на необхідності чіткого ідентифікування середньорічних грошових надходжень щодо системи чи систем адміністрування (що на практиці здебільшого доволі складно, а інколи й взагалі неможливо зробити). Також істотний недолік практичного застосування цього індикатора – неврахування вартості грошей у часі, що особливо важливо для складних і тривалих проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування.

Здійснювати економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами можна і шляхом розрахунку показника чистої приведеної вартості (Net Present Value), який, як відомо, показує «кінцевий абсолютний ефект, отриманий від реалізації інвестиційного рішення, і визначається як різниця між сумарною вартістю приведених (дисконтованих) чистих грошових потоків за період експлуатації інвестиційного рішення та сумарною вартістю приведених (дисконтованих) інвестиційних коштів на його реалізацію» (Морщеньок, 2009, с.110), тобто:

$$NPV = PV - I_0, \quad (5.3)$$

де NPV – величина чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.;

I_0 – загальна вартість інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в нульовий період, гр. од.;

PV – величина поточної вартості доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.

Причому, поточна вартість доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування *PV* обчислюється таким чином (Янковий, Мельник та Янковий, 2013, с.51):

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{N_t}{(1+r)^{t'}} \quad (5.4)$$

N_t – грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування в період t , гр. од.;

r – ставка дисконтування, частк. од.;

n – кількість періодів.

Таким чином, розрахунок показника чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування передбачає визначення загальної вартості інвестицій у реалізацію проекту в нульовий період (іншими словами, слід визначити обсяг інвестицій, який необхідно отримати для реалізації відповідного проекту). Надалі розрахунки передбачають розрахунок поточної вартості доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування. Відтак, з цією метою отриманий грошовий потік дисконтується на поточну дату. На завершальному етапі величина такої поточної вартості доходів порівнюється із загальною вартістю інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в нульовий період.

Показник внутрішньої норми доходності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в управлінні підприємствами розраховується як «ставка дисконтування, за якої чиста приведена вартість грошового потоку від інвестиційного проекту дорівнює нулю – якщо розрахована ставка є більшою за ставку процента за кредит чи за нормативну ставку рефінансування, то проект вважається вигідним» (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014, с.29). Ці ж автори зауважують, що модифікована внутрішня норма доходності є «ставкою в коефіцієнті

дисконтування, що зрівноважує доходи та витрати за проектом; це ставка, за якої термінальна вартість (майбутня вартість усіх вхідних грошових потоків) буде приведена до поточного моменту і дорівнюватиме дійсній вартості усіх витрат (вихідних грошових потоків), пов'язаних з проектом» (2014, с.30). Формули для розрахунку зазначених показників є такими (Гавриленко, 2013; Замлинський, 2014; Комарова, 2014; Морщеник, 2009; Скворцов, 2003; Шемаєв та Ромодан, 2014):

$$NPV_{irr} = \sum_{t=1}^n \frac{N_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (5.5)$$

де N_t – грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування в період t , гр. од.; IRR – відсоткова ставка, за якої показник чистої приведеної вартості $NPV = 0$; I_t – обсяги інвестицій у формування чи вдосконалення системи адміністрування (витрати) у t -періоді; n – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків тощо).

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + r)^t} = \frac{\sum_{i=1}^n N_t \times (1 + d)^{n-t}}{(1 + MIRR)^n}, \quad (5.6)$$

де d – рівень реінвестицій, частк. од.; $MIRR$ – модифікована внутрішня норма доходності; r – ставка дисконтування, частк. од.

Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів може здійснюватися із застосуванням й індексу прибутковості (profitability index, PI), який за своїм змістом показує відношення поточної вартості майбутнього грошового потоку до початкових інвестицій в проект формування чи вдосконалення систем адміністрування. Таким чином, цей індикатор показує

рівень отриманого прибутку на кожну одиницю витрат (Комарова, 2014; Морщенок, 2009; Скворцов, 2003):

$$PI = \frac{NPV}{I_0}.$$

Враховуючи результати досліджень А.Б. Анісіфорова та Л.О. Анісіфорової (2014, с. 39-77), можна виокремити й інші методики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме:

- розрахунок сукупної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO);
- модифікована збалансована система показників (IT Scorecard) (розгляд проєкцій клієнтів, фінансів, процесів та навчання й розвитку під кутом адміністративних процесів на підприємстві та систем адміністрування);
- функціонально-вартісний аналіз (Activity Based Costing, ABC);
- дослідження затратно-часових показників C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria);
- метод прикладної інформаційної економіки (Applied Information Economics, AIE);
- розрахунок сукупної цінності можливостей (Total Value of Opportunities, TVO);
- розрахунок сукупного економічного ефекту (Total Economic Impact, TEI);
- метод швидкого економічного обґрунтуванням (Rapid Economic Justification, REJ) тощо.

З-поміж вищенаведених методик та підходів до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами доцільно окремо наголосити на істотних сильних боках сукупної вартості володіння (TCO). Як, зокрема, зауважують П.Ч. Гонтард, Л.І. Станкевич, О.С. Герасимова та В.В. Хламов (2015, с.89), посиляючись на результати

досліджень Л. Елларам, ТСО слід трактувати як «інноваційну концепцію, спрямовану на формування розуміння реальної вартості ведення комерційної діяльності з конкретним постачальником щодо визначеного товару чи послуги». Щодо системи адміністрування, концепція сукупної вартості володіння передбачає розрахунок усіх прямих і непрямих витрат, що виникають на будь-якому етапі побудови та використання такої системи впродовж періоду її функціонування (наприклад, придбання компонентів, установка, транспортування, налагодження, тестування, інформаційна підтримка, технічна підтримка, модернізація, інтегрування тощо).

Враховуючи ключові положення підходу з позиції сукупної вартості володіння, слід зауважити, що із системами адміністрування пов'язані дві групи витрат – прямі (або бюджетні) та непрямі (приховані чи позабюджетні), причому, упродовж періоду корисного використання цих систем суттєво більшу частку у сукупній вартості володіння все ж відіграватимуть позабюджетні витрати, відтак, керівники повинні їх виявляти, відстежувати, діагностувати, прогнозувати тощо.

В аналізованому контексті варто зауважити, що концепція сукупної вартості володіння є чудовим інструментом ретельного аналізування усіх можливих витрат, пов'язаних із побудовою та використанням систем адміністрування в управлінні підприємствами. З іншого боку, вона вимагає необхідності ідентифікування кожної статті як прямих, так і непрямих витрат (наприклад, витрат на придбання обладнання, програмного забезпечення, аутсорсинг, заробітна плата фахівців, проектування системи, її впровадження тощо). Завдяки ТСО фахівці й аналітики мають можливість обґрунтовано співставити витрати, пов'язані із системами адміністрування, з отриманими результатами. Також, за необхідності, можливим є пошук найбільш економічно доцільних місць зниження вартості загального проекту побудови чи вдосконалення системи адміністрування.

Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції розрахунку сукупного економічного ефекту (Total

Economic Impact, TEI), як приклад, охоплюватиме як фінансові, так і нефінансові аспекти формування, використання та вдосконалення цих систем (рис. 5.3).

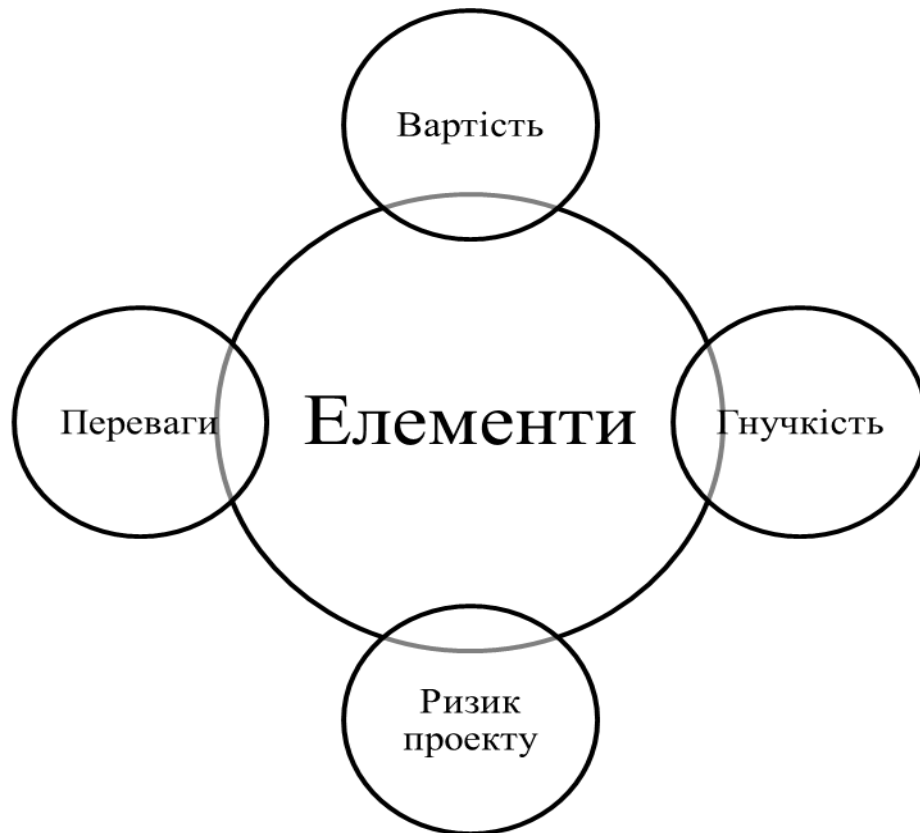


Рис. 5.3. Базові елементи економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції розрахунку сукупного економічного ефекту (ТЕІ)

Примітка: сформовано автором з урахуванням (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014, с.80; Філіпов та Шульдяшева, 2015, с.57-62)

Зокрема, блок «вартість» у концепції розраховується з використанням методики сукупної вартості володіння, відтак, передбачає отримання вартісних оцінок. Натомість, блоки «переваги» та «гнучкість» застосовують низку якісних оцінок у доповнення до згаданих вартісних. Як зауважують В.П. Філіпов та О.О. Шульдяшева (2015, с.61), ризик як компонент моделі ТЕІ «виконує роль фільтра, на якому осідають різні невизначеності в оцінках отриманих вигод». Очевидно, що такі ризики можуть виникати на будь-якому етапі формування, використання чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами.

Певне поєднання різних методик оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами можна простежити в межах методу швидкого економічного обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ). Враховуючи результати досліджень Н.Н. Левкіної (2009, с.24), метод REJ передбачає реалізацію низки послідовних етапів (рис. 5.4).

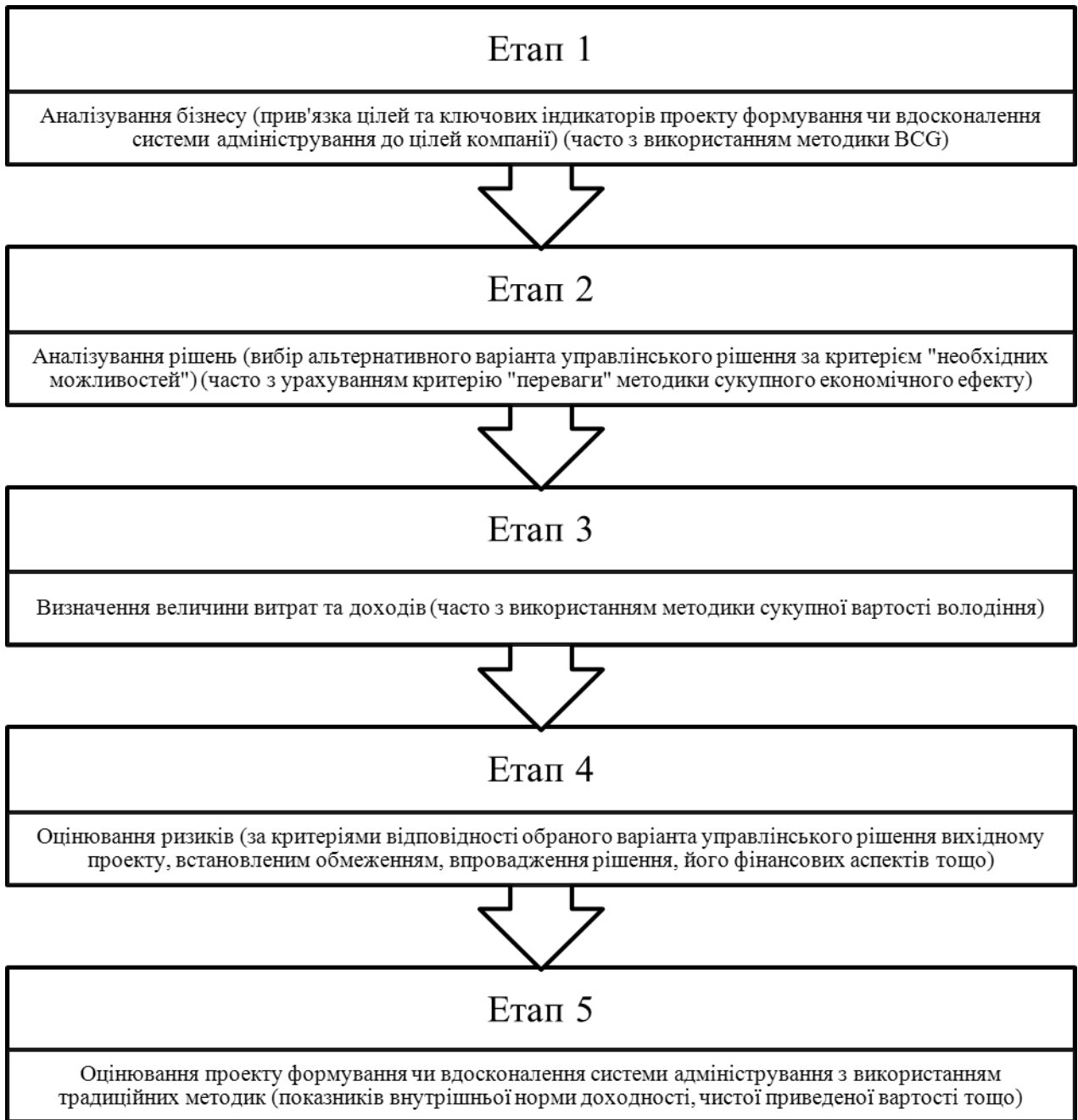


Рис. 5.4. Етапи використання методу швидкого економічного обґрунтування проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано на основі (Левкіна, 2009, с.24)

Попри свою назву, цей метод можна вважати одним з найскладніших під час діагностування систем адміністрування з позиції економічної складової. Водночас, він, як відомо, є чудовим поєднання інтересів суб'єктів адміністративної діяльності на підприємстві та керівників різних рівнів управління, насамперед, з позиції пошуку і виявлення спільних зацікавленостей у побудові та вдосконаленні цих систем. Таким чином, основна ідея методу REJ – виявити взаємозв'язок між витратами (наприклад, на розвиток системи адміністрування) та пріоритетами бізнесу компанії у конкретний момент часу.

Однією із сучасних методик, яку можна застосувати до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, є методика розрахунку сукупної цінності можливостей (Total Value of Opportunities, TVO). Саме цей підхід, на відміну від багатьох інших, зміщує акценти у напрямку відображення економічних результатів формування чи вдосконалення цих систем. Як зауважують у своїй праці А.Б. Анісіфоров та Л.О. Анісіфорова (2014, с. 77), перевага цієї методики – високий рівень гнучкості, що дозволяє «приспосувати її до різних рівнів управління в організації та до різної відносної вагомості фінансових і нефінансових чинників». Зазначені автори виокремлюють 5 визначальних напрямків, що аналізуються в межах моделі TVO (рис. 5.5).

Отож, проект формування чи вдосконалення системи адміністрування в управлінні підприємством з позиції методики розрахунку сукупної цінності можливостей можна вважати ефективним, якщо він:

- сприяє досягненню стратегічних цілей організації (напрямок «відповідність стратегії»);
- позитивно впливає на результативність та ефективність бізнес-процесів компанії (напрямок «вплив на бізнес-процеси»);
- відповідає існуючому в організації інформаційно-документальному середовищу (напрямок «архітектура») (мова йде

- про необхідність забезпечення певного рівня апаратної та програмної відповідності проектних рішень);
- свідчить про економічну ефективність витрат на реалізацію проекту (напрямок «окупність проекту»);
 - перебуває у межах прийнятного рівня ризику (напрямок «рівень ризику»).

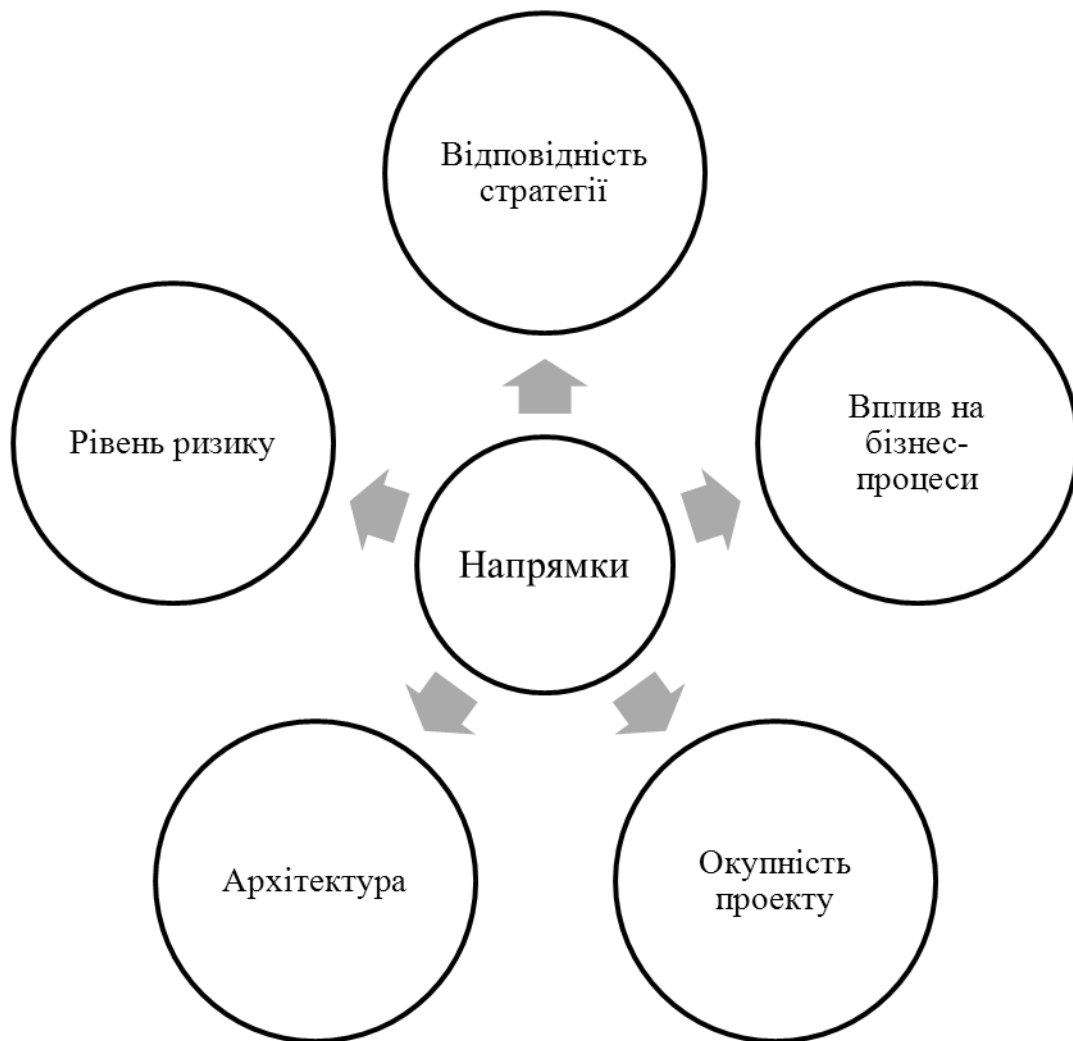


Рис. 5.5. Визначальні напрямки економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами в межах моделі сукупної цінності можливостей TVO

Примітка: сформовано автором з урахуванням (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014, с.77-78)

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що підходи до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні

підприємствами багато в чому різнитимуться залежно від масштабів відповідних проектів. Наприклад, в одному випадку такий проект може передбачати впровадження внутрішньої інформаційної мережі в компанії, а в іншому – повну заміну комп'ютерного, комутаційного, мережевого та іншого технічного обладнання, а також впровадження пакету прикладного програмного забезпечення, навчання персоналу тощо.

Таким чином, з урахуванням вищенаведеного, доцільно зауважити, що у теорії та практиці сформувалось чимало підходів до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Основні ідеї такого оцінювання відображені у публікаціях як вітчизняних, так й іноземних науковців. Водночас, кожен з підходів, методів, методик, концепцій тощо має свої істотні переваги і недоліки, тому з практичних міркувань доцільним є використання двох чи більше інструментів для пошуку дійсно обґрунтованих рішень.

5.2. Показники оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів

Системи адміністрування в управлінні підприємствами щораз частіше та глибше проникають у різні напрямки бізнесу, інтегруючись з управлінськими й виробничими процесами суб'єктів господарювання. Наявність дієвих систем адміністрування – це об'єктивна необхідність організацій в умовах сьогодення, які розуміють роль і значення цих систем у підвищенні рівня своєї конкурентоспроможності. Завдяки системам адміністрування суб'єкти господарювання мають можливість більш ефективно працювати зі своїми клієнтами (наприклад, отримувати інформацію, її опрацьовувати, виробляти на її основі найбільш прийнятні варіанти управлінських рішень тощо), підвищити рівень виробничої культури (мова йде, зокрема, про підвищення рівня відповідальності персоналу за результати своєї діяльності), сформувавши

позитивний імідж про організацію як про бізнес-партнера чи роботодавця, підвищити рівень фінансової стійкості тощо.

Для ефективного управління процесами формування та використання систем адміністрування на підприємствах слід чітко описувати й постійно актуалізовувати відповідні процеси, ідентифікувати входи та виходи, розуміти й прогнозувати ризики, що можуть призвести до збоїв системи. В аналізованому контексті важливо також аналізувати й потенційні входи в систему адміністрування негативного характеру, контролювати їх, а також застосовувати дієві інструменти впливу на них.

Українські реалії свідчать про те, що на рівні окремих підприємств системи адміністрування в управлінні формуються та створюються за принципом «як у конкурента чи партнера», що передбачає широке застосування систем-аналогів. Тим самим, на практиці доволі часто такі дії не забезпечують отримання очікуваного ефекту, що пов'язано із низкою організаційних, соціальних, технічних, корпоративних та інших особливостей. Водночас, системи адміністрування за своїм змістом повинні бути механізмом підвищення рівня ефективності управління компанією загалом. Відтак, виникає необхідність усебічного дослідження цих систем з використанням різних індикаторів. За результатами оцінювання може бути сформованою об'єктивна основа для розроблення заходів з розвитку чи вдосконалення систем адміністрування.

Слід зауважити, що сьогодні не існує універсальних методик побудови і використання систем адміністрування, відтак, рішення у цьому напрямку повинні бути продуманими й обґрунтованими. Важливе завдання керівників – здійснити точний опис найбільш істотних складових цих систем для їхнього подальшого оцінювання, оптимізування, діагностування, вироблення стандартів реалізування тощо.

З метою підвищення рівня ефективності управління системами адміністрування на підприємствах сьогодні перед вітчизняними керівниками постають такі актуальні завдання:

- залучення до процесів вдосконалення систем адміністрування усього персоналу (кожен працівник компанії на своєму рівні та у своїй ланці організаційної структури управління може докладати зусиль до розвитку чи вдосконалення цих систем);
- формування прозорої та зрозумілої системи управління процесами адміністрування на підприємстві;
- здійснення регулярного оцінювання стану та параметрів систем адміністрування за низкою істотних та економічно обґрунтованих індикаторів.

З-поміж вищенаведених завдань одне з найважливіших – саме здійснення регулярного оцінювання стану та параметрів систем адміністрування. Очевидно, що це можна здійснювати за допомогою комплексу відповідних індикаторів. Причому, слід зауважити, що напрямки оцінювання цих систем можуть бути абсолютно різними і включати, зокрема:

- формування, розвиток, вдосконалення та збереження цілісності системи адміністрування;
- планування процесів у системах адміністрування суб'єкта господарювання;
- оцінювання ефективності системи адміністрування загалом;
- оцінювання результативності окремих процесів системи адміністрування;
- діагностування результатів функціонування систем адміністрування;
- аналізування результатів вдосконалення систем адміністрування на підприємстві;
- оцінювання рівня задоволеності клієнтів системами адміністрування;
- застосування коригувальних дій щодо систем адміністрування чи їхніх окремих елементів тощо.

Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів може здійснюватися у різних формах, наприклад, шляхом використання внутрішніх аудитів, зовнішніх перевірок, порівняння показників із їхніми критеріальними значеннями, шляхом аналізування відгуків користувачів систем тощо. Взагалі слід зауважити, що необхідна умова ефективності адміністративної діяльності в організації – вимірюваність окремих її параметрів. Проблема актуалізується в умовах, коли сучасні вимоги до бізнесу істотно впливають на кожен систему адміністрування, змінюють напрямок її подальшого розвитку, призводять до коригування її стратегічних і тактичних цілей, підвищують можливі ризики функціонування тощо. Як слушно зауважує Ю.В. Тараскіна (2015, с.15), «усестороння оцінка роботи організації повинна сприяти виявленню можливих незадіяних резервів, а також визначати рівень оптимальності виконання бізнес-процесів». Це ж саме можна сказати і про комплексне оцінювання систем адміністрування на підприємстві. Якщо таке оцінювання буде ефективним, це дасть змогу своєчасно виявити проблемні місця і тим самим попередити складніші проблеми (наприклад, фінансового характеру). Оцінювання систем адміністрування з використанням різних індикаторів, що дасть змогу одержати повну й достовірну інформацію про стан таких систем та їхні результати, може виконувати роль інформаційної бази для реалізації комплексних складних завдань, зокрема, управління ефективністю виробничо-господарської діяльності, пошук невикористаних резервів, оптимізування інвестицій, виявлення потенціалу процесів адміністрування тощо.

В аналізованому контексті важливим постає завдання формування комплексу показників економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Щоб його дієво розв'язати, слід виявити вимоги й очікування ключових стейкхолдерів цих систем, а також виконати дослідження їхніх складових. Причому, слід зауважити, що розглянуті вище підходи, методи та методики не

дають змоги повною мірою комплексно оцінити кожную систему адміністрування.

Для розв'язання окресленої проблеми доцільно застосувати концепцію процесно-орієнтованого управління підприємством, сутність якого, як відомо, зводиться до найбільш ефективного задоволення вимог різних зацікавлених сторін. Як, зокрема, зауважують С.Ю. Чеснокова, А.В. Донська та Р.А. Горчиков (2007, с.202), за «процесно-орієнтованого підходу значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів, тобто їх окремих, іноді різнорідних зусиль, спрямованих на виконання конкретних функцій, в єдиний ланцюг загальних зусиль компанії, націлених на досягнення конкретного стратегічного результату – надання клієнту якісного кінцевого продукту в найкоротші терміни». Ю.В. Тараскіна (2015, с.15) акцентує увагу на тому, що процесно-орієнтоване управління є також основою системи менеджменту якості, а згідно міжнародних стандартів якості ISO зацікавленими сторонами підприємства, зокрема, можуть бути «споживачі, власники, працівники компанії, постачальники, партнери та суспільство загалом».

Таким чином, використовуючи концепцію процесно-орієнтованого управління підприємством для виокремлення показників оцінювання систем адміністрування, доцільно наголосити на тому, що такі індикатори і відповідні їм критерії повинні установлюватися з урахуванням споживчої корисності цих систем. Такі показники мають забезпечити можливість охопити усі процеси в системі адміністрування, спрямовані на максимальне задоволення вимог усіх стейкхолдерів, а також дати змогу цим стейкхолдерам ідентифікувати рівень свого задоволення процесами адміністрування.

Як відомо з теорії і практики діагностики та економічного аналізу, кожна система показників включає глобальні (пов'язані з оцінюванням систем адміністрування загалом) та локальні індикатори (лімітовані окремими системами адміністрування, їхніми об'єктами, процесами, елементами тощо). Чимало глобальних показників економічного оцінювання систем

адміністрування за своїм змістом є інтегральними і такими, що агрегують у собі низку показників локального характеру.

Розв'язуючи проблему економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, слід вказати на недостатності застосування одного індикатора для формування цілісної інформаційної картини щодо окресленої проблеми. Це пояснюється складністю й багатоаспектністю цих систем, їхніх елементів та зв'язків між ними. Відтак, мова повинна йти про використання комплексу індикаторів задоволення вимог ключових груп користувачів.

Отож, результати виконаних досліджень, а також сформовані висновки за результатами огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про доцільність розгляду показників оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції суб'єктного складу осіб, що найбільш дотично пов'язані із формування, розвитком чи вдосконаленням цих систем. Як зазначалось раніше, ключовими такими суб'єктами є замовники відповідного проекту, розробники та інвестори (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Ключові суб'єкти-стейкхолдери процесів формування та вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: виокремлено автором

Ухвалюючи свої рішення, інвестор керується перш за все, як правило, критерієм отримання максимального прибутку у мінімальні терміни. Відтак, з цією метою найбільш пріоритетними для інвестора з позиції економічного оцінювання систем адміністрування є класичні показники інвестиційного менеджменту, зокрема, рентабельність проекту, внутрішня норма доходності, чиста приведена вартість і т.д. Слід зауважити, що спектр таких методів є доволі широким та достатньою мірою описаний у літературних джерелах з інвестиційного менеджменту.

Замовник проекту формування, розвитку чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні – підприємство та його конкретні посадові особи чи власники – можуть керуватись різними мотивами, ухвалюючи відповідні управлінські рішення. Так, зокрема, вони можуть бути зацікавленими в підвищенні рівня швидкодії під час пошуку необхідної інформації, в автоматизуванні процесів управління, в інформатизації архівних даних, в скороченні витрат тощо. Наприклад, завдяки впровадженню відеоконференцій на територіально віддалених підрозділах компанії можна не лише підвищити швидкість опрацювання потрібної інформації, а й досягти економії витрат, пов'язаних із відрядженнями, а також оптимізувати фотографію робочого часу працівника.

З позиції розробників оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинно акцентувати увагу на дотриманні заданих обмежень щодо:

- термінів;
- бюджету;
- якості.

Із урахуванням вищенаведеного доцільно виокремити комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів

Назви показників	Розрахунок показників
1	2
Індикатори з позиції замовників	
Рівень економії часу внаслідок впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (R_s), год.	$R_s = T_1 - T_0,$ де T_1 та T_0 – відповідно період часу, який витрачався на конкретну інформаційно-документальну дію (наприклад, формування звітної документації, пошук архівної документації тощо) після і до впровадження (вдосконалення) системи адміністрування.
Рівень недоступності інформаційних сервісів (R_n), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу в годинах за визначений період, протягом якого інформаційні сервіси в межах систем адміністрування були недоступними з технічних причин.
Рівень задоволеності персоналу системою адміністрування (R_{zad}), частк. од.	$R_{zad} = \frac{P_{zad}}{P_{zag}},$ де P_{zad} – кількість працівників підприємства, які під час опитування вказали на свою задоволеність системою адміністрування, ос.; P_{zag} – загальна кількість працівників, що опитувались на предмет задоволення системою адміністрування, ос.
Рівень реагування на запити щодо проблем в системах адміністрування (R_{rz}), хв.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу в хвилинах, протягом якого посадовими особами підприємства усунуто проблеми в системах адміністрування після відповідного запиту (показник спрямований на зменшення часу реагування).
Рівень невиконання завдань у зв'язку з проблемами у системі адміністрування (R_{nz}), частк. од.	$R_{nz} = \frac{Z_{nz}}{Z_{zag}},$ де Z_{nz} – кількість завдань за визначений період, що не були виконані вчасно у зв'язку з проблемами в системі адміністрування, од.; Z_{zag} – загальна кількість завдань, що реалізовані на підприємстві за визначений період.
Рівень якості комунікацій у системах адміністрування (R_q), частк. од.	$R_q = \frac{P_q}{P_{qzag}},$ де P_q – кількість працівників підприємства, які під час опитування комунікації в системах адміністрування оцінили як якісні, ос.; P_{qzag} – загальна кількість працівників, що опитувались на предмет якості комунікацій у системах адміністрування, ос.

Продовження табл. 5.1

1	2
Рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування (R_{ui}), частк. од.	$R_{ui} = \frac{I_e}{I_z},$ <p>де I_e – кількість управлінських інструментів в системі адміністрування, які експерти вважають ефективними, од.; I_z – загальна кількість управлінських інструментів в системі адміністрування, що використовуються на підприємстві, од.</p>
Рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування (R_{fup}), частк. од.	$R_{fup} = \frac{U_f}{U_z},$ <p>де U_f – кількість управлінських процесів в системі адміністрування, які можна вважати формалізованими на високому рівні, од.; U_z – загальна кількість управлінських процесів в системі адміністрування, од.</p>
Рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (R_d), частк. од.	$R_d = \sum_{i=1}^n d_i^2,$ <p>де d_i – частка джерела інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування у структурі усіх джерел, частк. од.; n – загальна кількість джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, од.</p>
Рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (R_t), частк. од.	$R_t = \frac{P_t}{P_z},$ <p>де P_t – кількість працівників, котрі під час опитування вказали на точність інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування, ос.; P_z – загальна кількість працівників, що опитувались, ос.</p>
Рівень сформованості системи адміністрування (R_{sf}), частк. од.	$R_{sf} = \frac{F_o}{F_z},$ <p>де F_o – кількість завдань в системі адміністрування, які розв'язувалися за усталеними алгоритмами, підходами, процедурами тощо, од.; F_z – загальна кількість завдань в системі адміністрування, які розв'язувалися за визначений період, од.</p>
Індикатори з позиції інвесторів	
Рівень відповідності фактичного бюджету впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованому (R_v), частк. од.	$R_v = \frac{B_f}{B_z},$ <p>де B_f та B_z – відповідно фактичний та запланований бюджет на впровадження чи вдосконалення системи адміністрування, тис. грн.</p>

Продовження табл. 5.1

1	2
Період окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування (P_p), років	$P_p = \frac{I_z}{N_s},$ де I_z – загальна вартість інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, тис. грн.; N_s – середньорічні грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування, тис. грн.
Величина чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування (NPV), тис. грн.	$NPV = PV - I_0,$ де I_0 – загальна вартість інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в нульовий період, тис. грн.; PV – величина поточної вартості доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, тис. грн.
Індикатори з позиції розробників	
Рівень відповідності фактичної тривалості реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованій (чи окремих робіт в межах проекту) (R_{vidp}), частк. од.	$R_{vidp} = \frac{T_f}{T_z},$ де T_f та T_z – відповідно фактична та запланована тривалість реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи окремих робіт в межах проекту), год.
Кількість виявлених під час тестування помилок за результатами реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт в межах проекту) (K_{pom}), од.	Індикатор обчислюється загальною кількістю помилок, що виявлені під час тестування за результатами реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт в межах проекту).
Рівень відповідності фактичного бюджету впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованому (R_v), частк. од.	$R_v = \frac{B_f}{B_z},$ де B_f та B_z – відповідно фактичний та запланований бюджет на впровадження чи вдосконалення системи адміністрування, тис. грн.

Продовження табл. 5.1

1	2
Рівень якості комунікацій із замовниками проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт) (R_{ya}), частк. од.	$R_{ya} = \frac{D_{zad}}{D_{zag}},$ <p>де D_{zad} – кількість працівників розробника, які під час опитування вказали на свою задоволеність якістю комунікацій із замовниками в межах проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт), ос.; D_{zag} – загальна кількість працівників, що опитувались на предмет задоволення якістю комунікацій із замовниками в межах проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт), ос.</p>

Примітка: удосконалено автором

Сформований перелік індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів відображає як прямі, так і непрямі вигоди та витрати від таких систем і їхнього ефективного використання. Аналізування цих показників дає можливість сконцентрувати увагу на різні напрямки формування і використання систем адміністрування без концентрування зусиль на чомусь одному. Окрім того, запропоновані показники забезпечують можливість ідентифікування внеску цих систем в забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Виокремлені індикатори оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні змінюватися (як щодо кількісного наповнення, так і щодо їхніх критеріальних меж) залежно від зміни пріоритетів діяльності суб'єкта господарювання. Наприклад, такі коригування можуть бути потрібними у зв'язку зміною цілей та стратегії розвитку.

Вибір необхідних індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів багато в чому визначатиметься встановленими цілями і завданнями оцінювання, а також залежатиме від зрілості цього напрямку дослідження у кожній конкретній організації. У цьому контексті слід враховувати й розміри

компанії, а також етап її життєвого циклу. Наприклад, в умовах кризи, очевидно, системи адміністрування розглядатимуться першочергово не з позиції розвитку бізнесу, а з позиції пошуку можливостей оптимізування витрат.

Розрахунок низки показників оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність забезпечення належної взаємодії із різними зацікавленими сторонами, які нерідко можуть мати своє суб'єктивне ставлення і бачення того чи іншого аспекту у формування та використанні цих систем. Відтак, під час дослідження важливо докласти всіх зусиль для мінімізування впливу суб'єктивного чинника оцінювання. З іншого боку, дієвість оцінювання передбачає досягнення компромісу щодо питань формування потрібного інформаційного забезпечення, методики розрахунку показників, установлення їхніх критеріальних значень, однакового інтерпретування отриманих результатів тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що попри низький рівень формалізування індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, керівники багатьох компаній низку таких індикаторів все ж певним чином відслідковують. Найчастіше ці індикатори стосуються витрат на адміністрування та чисельності персоналу у цій сфері. Важливо наголосити на тому, що вони повинні відображати роль і значення систем адміністрування у діяльності компанії.

Цікавим є те, що розвиток та вдосконалення систем адміністрування дає змогу перевести чимало існуючих і потенційних ризиків підприємства в сферу інформаційних технологій, де, очевидно, сфера контролю та регулювання є більш чітко окреслена і визначена. Наприклад, у сфері захисту інформації з цією метою можна застосовувати резервні копіювання, систему ITSM тощо.

Під час практичного використання індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням

євроінтеграційних процесів важливо дотримуватись принципу «переваги/витрати». У цьому контексті слушно зауважують Д.В. Гергерт та Ю.О. Штурміна (2016, с.17), що «компанії часто намагаються створити довгий список складних метрик, які найчастіше не дають однозначної відповіді про цінності, створені цією структурою».

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що системи адміністрування в управлінні підприємствами багато в чому визначають ефективність виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Це пов'язано із їхнім важливим призначенням – сприяти ефективнішому ухваленню управлінських рішень на усіх рівнях організаційної структури управління. Очевидно, що все ж ключова мета таких рішень – забезпечення прибутковості діяльності компанії. Як слушно зауважує І.А. Лисов (2015, с.60), «в ринкових умовах господарювання будь-яке підприємство зацікавлене в отриманні позитивного результату від своєї діяльності, оскільки завдяки величині цього показника воно здатне розширювати свою потужність, матеріально зацікавлювати персонал, що працює в цій організації, виплачувати дивіденди акціонерам тощо».

Як свідчить практичний досвід, доволі часто системи адміністрування впроваджуються, розвиваються та вдосконалюються саме з економічних міркувань – сприяти зростанню величини доходу та прибутку, оптимізувати витрати, мобілізувати внутрішні резерви тощо. В аналізованому контексті було висунуто гіпотезу про вплив таких систем на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання. Зазначене завдання розв'язано з використанням кореляційно-регресійного аналізу, який в економічній науці є одним з найпоширеніших підходів для розв'язання подібних завдань. За результуючу (залежну) змінну було обрано чистий дохід від реалізації продукції, який, як відомо, є одним з найрепрезентативніших абсолютних індикаторів економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Окрім того, цей показник найбільш повно ілюструє

ефективність ухвалених суб'єктом господарювання управлінських рішень (що здійснюється, як зазначалось вище, з використанням систем адміністрування).

Серед незалежних змінних (факторних ознак) для розв'язання окресленого завдання обрано згадані у попередніх частинах роботи індикатори рівня сформованості систем адміністрування (R_{sfr}) та рівня їхньої стійкості (R_{stk}). Таким чином, формула відповідної кореляційно-регресійної моделі матиме вигляд:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2, \quad (5.8)$$

де y – залежна змінна (обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.); x_1, x_2 – незалежні змінні (відповідно рівень сформованості системи адміністрування та рівень її стійкості); b_1, b_2 – параметри моделі.

Відповідні розрахунки для перевірки сформованої гіпотези виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема, ПрАТ «Хмельниччина-Авто» та ДП «Новатор». Побудова кореляційно-регресійних моделей для цих підприємств здійснювалась з використанням модуля «Аналіз даних» MS Excel. При цьому, значимість моделей оцінено з надійністю 95% за критерієм Фішера. Кількість спостережень у кожному випадку була однаковою і становила 16 періодів. За результатами розрахунків отримано відповідні регресійні моделі (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Регресійні залежності чистого доходу від реалізації продукції від параметрів систем адміністрування

Підприємства	Регресійні моделі	R^2	Розрахункове значення F-критерію Фішера	Табличне значення F-критерію Фішера
ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	$y = 12,4 + 5,24x_1 + 6,68x_2$	0,86	43,41	3,81
ДП «Новатор»	$y = 2,29 + 2,5x_1 + 4,16x_2$	0,87	46,25	3,81

Умовні позначення: y – залежна змінна (обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.); x_1, x_2 – відповідно рівень сформованості та стійкості системи адміністрування.

Примітка: розраховано автором

Таким чином, наведені у табл. 5.2 регресійні залежності чистого доходу від реалізації продукції від параметрів систем адміністрування вітчизняних підприємств свідчать про підтвердження гіпотези щодо впливу таких систем на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання. Кожна з побудованих моделей є адекватною і придатною для практичного використання, що підтверджено розрахунками коефіцієнта R^2 , розрахунковими значеннями F-критерію Фішера та їхнім порівнянням із табличними значеннями.

5.3. Економічне обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами

В умовах посилення невизначеності та загострення конкуренції підприємства приділяють все більшу увагу проблемі економічного обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні. Доволі часто визначальним критерієм вибору того чи іншого варіанту такої системи є врахування економічної ефективності вкладень у відповідний проект. Очевидно, за цих умов суб'єкти господарювання неминуче зустрічаються із проблемою виокремлення статей витрат перш за все на побудову систем адміністрування. Як зазначалось вище, практика реалізації зазначених проектів доволі часто акцентує увагу на проблемі складності чіткого ідентифікування економічних вигод в умовах необхідності понесення чималого обсягу інвестицій.

Системи адміністрування в управлінні підприємствами повинні забезпечувати належний рівень керованості й прозорості ведення бізнесу, а також підвищувати рівень його ефективності. Водночас, у контексті побудови, розвитку чи вдосконалення таких систем перш за все важливо чітко ідентифікувати відповідні витрати, що мають бути понесеними суб'єктами господарювання з цією метою.

Економічне обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами ґрунтується на вивченні вітчизняного та іноземного досвіду у цій сфері, а також результатів практичного дослідження впровадження таких систем українськими компаніями. Слід зауважити, що таке обґрунтування може здійснюватися із різним рівнем деталізування, що визначається перш за все встановленими цілями та обмеженнями. При цьому, варто враховувати часто і додаткові витрати, які не обмежуються виключно процесами побудови систем адміністрування, а пов'язані, наприклад, з необхідністю зміни окремих бізнес-процесів. Це все зумовлює необхідність усестороннього та комплексного підходу до розв'язання проблеми економічного обґрунтування побудови цих систем.

Вивчення практичного досвіду побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу зробити висновок про те, що у вітчизняному бізнесі найчастіше здійснюється ретельний облік витрат на закупівлі апаратного і програмного забезпечення у таких системах, а також на отримання в аналізованій сфері послуг сторонніх організацій. Водночас, експерти зазначають, що лише поверхнево враховуються у цьому контексті витрати, наприклад, на підтримку користувачів у таких системах, на управління ними тощо. Відтак, часто на практиці виникають проблеми невиконання посадовими особами своїх обов'язків щодо забезпечення сервісу в системах адміністрування (наприклад, коли його розглядати з позиції бізнес-процесу) чи порушення правил, політики або процедур у них (наприклад, коли окремі працівники самостійно без погодження реалізують певні ініціативи у системах адміністрування: змінюють їхні налаштування, вилучають або змінюють окремі елементи у них тощо). Це все в сукупності призводить до збоїв у таких системах і до виникнення т. зв. неявних витрат.

Складність економічного обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами зумовлена і тим, що такі системи включають різноманітні інфраструктурні елементи, зокрема: сервери, бази даних, блоки безперебійного живлення, оргтехніку, мережеве

обладнання, програмне забезпечення, комп'ютерну техніку тощо. Відтак, у цьому контексті слід стверджувати про істотну складність та різноманітність систем адміністрування, стан і масштаби взаємозв'язків між елементами яких є різновекторними. Загальна складність таких систем призводить до технічної та управлінської складності, що пов'язані із складністю апаратного і програмного забезпечення, диверсифікованістю процесів, різними масштабами систем адміністрування тощо.

Для розв'язання завдання економічного обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами слід чітко виокремити й ідентифікувати об'єкти відповідних витрат, наприклад, витрати на придбання програмного та апаратного обладнання (сервери, комп'ютерна техніка, апаратно-програмні засоби інформаційних баз даних, периферійні засоби, мережеві компоненти тощо), витрати на утримання відповідного персоналу, витрати на оплату послуг в межах аутсорсингу процесів адміністрування в організації, витрати на мережі та комунікації, витрати на забезпечення локальної файлової системи тощо. За необхідності такі витрати можуть групуватись за різними ознаками класифікації. В аналізованому контексті слід враховувати і те, що комплекс витрат, пов'язаних із побудовою систем адміністрування, включає в себе такі блоки:

- витрати на реалізацію функцій адміністрування (наприклад, підтримка серверів, антивірусів, документообігу, навчання персоналу, придбання й утримання програмного забезпечення, маршрутизаторів, комп'ютерів тощо);
- витрати, пов'язані з простоями системи адміністрування (наприклад, витрати на незаплановане обслуговування цієї системи);
- витрати на ресурсне забезпечення системи адміністрування (її розроблення, придбання серверів, комп'ютерів, програмного забезпечення, утримання персоналу, інтернет, офісні програми тощо).

Здійснюючи побудову систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, слід виокремлювати операцій в межах таких систем, які по-різному впливають на спрямованість і зміну відповідних витрат. За умови зміни альтернативного варіанту управлінського рішення щодо тієї чи іншої такої системи доцільно співставляти і порівнювати необхідні ресурси. В аналізованому контексті нерідко не слід оминати й врахування інших додаткових витрат, пов'язаних із необхідністю адаптації бізнес-процесів компанії до нових умов використання систем адміністрування.

Результати виконаних досліджень дають змогу акцентувати увагу на необхідності виокремлення ключових процесів, які відбуваються в системі адміністрування, з метою економічного обґрунтування проектних рішень у цьому напрямку на етапі її побудови, а саме:

- основні процеси;
- допоміжні процеси;
- процеси управління (рис. 5.7).

Як свідчить вивчення теорії та практики і як зазначалось вище, основні процеси в системах адміністрування включають:

- пошук, опрацювання та передавання необхідної інформації;
- перевірку документації на адекватність до її практичного використання на підприємстві;
- аналізування й актуалізацію за мірою необхідності інформації та перезатвердження документації;
- забезпечення ідентифікування змін та статусу перегляду документації в організації;
- забезпечення наявності відповідних версій документів в місцях їхнього застосування;
- забезпечення належного збереження документації та інформації на підприємстві;

- забезпечення ідентифікування інформації та документів зовнішнього походження й управління їхнім розсиланням;
- попередження неумисного використання застарілих документів та інформації тощо.

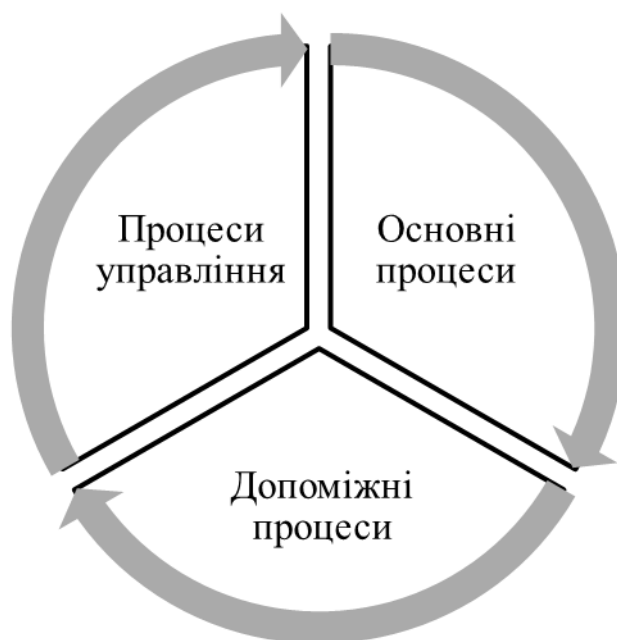


Рис. 5.7. Види процесів у системах адміністрування як передумова економічного обґрунтування їхньої побудови

Примітка: виокремлено автором

До допоміжних процесів у системах адміністрування в управлінні підприємствами слід відносити такі:

- забезпечення системи адміністрування ресурсами;
- підготовка системи адміністрування до впровадження на підприємстві;
- обслуговування та підтримання технологічної складової системи адміністрування;
- проведення регламентних робіт;
- навчання персоналу;
- конфігурування та переналагодження обладнання;
- відрядження;

- прогнозування несправностей та відновлення системи адміністрування;
- формування архівів документації та інформації тощо.

Своєю чергою, до процесів управління системами адміністрування належать:

- придбання програмно-апаратних засобів (вартість обладнання, його амортизація, апгрейт серверного обладнання та клієнтських місць, мережеве обладнання, периферія, операційні системи, додатки, обслуговуючі програми, програмне забезпечення для комунікацій та мережевої взаємодії, лізингові платежі, орендна плата за розміщення серверного обладнання тощо);
- розроблення технологічної складової системи адміністрування (розроблення і проектування додатків, тестування та підготовка документації, залучення зовнішніх консультантів, адаптування технологічної складової до вимог замовників, обслуговування процесів розроблення технологічної складової системи, початкова закупівля основного та додаткового програмного забезпечення тощо);
- налагодження комунікацій (витрати на глобальну та локальну мережі, віддалений доступ, доступ до серверів тощо);
- робота персоналу (основна та додаткова заробітна плата працівників системи адміністрування, а також єдиний соціальний внесок);
- координування з підрозділами підприємства та сторонніми організаціями тощо.

Врахування процесів у системах адміністрування (рис. 5.8) забезпечує можливість економічного обґрунтування їхньої побудови, прогнозування витрат та доходів, а також визначення на їхній основі рівня економічної ефективності.



Рис. 5.8. Модель економічного обґрунтування побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: побудовано автором

Враховуючи рис. 5.8, слід зауважити, що основні та допоміжні процеси в системах адміністрування, а також процеси управління цими системами пов'язані із відповідними видами витрат, тому:

$$C_{zag} = C_{osn} + C_{dop} + C_{pu}, \quad (5.9)$$

де C_{zag} – загальна вартість побудови системи адміністрування, тис. грн.;

C_{osn} – витрати на реалізацію основних процесів у системах адміністрування;

C_{dop} – витрати на реалізацію допоміжних процесів у системах адміністрування;

C_{pu} – витрати на реалізацію процесів управління у системах адміністрування.

Завдяки формулі (5.9) створюються передумови для планування необхідних фінансових ресурсів під час побудови і використання систем адміністрування. Це важливо з огляду на забезпечення економічної доцільності ухвалення рішень в аналізованій сфері та уникнення необґрунтованих витрат в аналізованій сфері.

Удосконалені науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємства є цікавими з огляду і на те, що дають змогу ідентифікувати і моніторити постійні, змінні та накладні витрати у цьому напрямку, а також виявляти фактори таких витрат.

Побудова систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів здійснюється, як правило, в умовах ресурсних і часових обмежень, що зумовлює необхідність залучення усього спектру інструментарію управління цими процесами. Наприклад, з огляду на складність прогнозування величини багатьох статей витрат у цьому контексті, у відповідних бюджетах слід виокремлювати окремі витрати укрупнено. Експерти акцентують увагу на доцільності формування такої системи обліку витрат та контролю бюджету під час побудови системи адміністрування, яка порівнюється з планом робіт за проектом у формі певної визначеної маршрутної карти.

Як відомо з теорії управління витратами, ця сфера є важливою складовою системи управління підприємства загалом і передбачає виконання усіх загальних функцій, що є характерними для будь-якого об'єкта управління. Відтак, представлені науково-методичні положення дають змогу конкретизувати процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання відповідних витрат. Зокрема, наприклад, завдяки плануванню витрат в системах адміністрування суб'єкти господарювання мають можливість формувати планові рішення на майбутні періоди, виявляти потенційні резерви зниження витрат, здійснювати економічне оцінювання цих систем тощо. Таке планування дає можливість і

чіткого розуміння складу кожної статті витрат та їхнього кількісного оцінювання. Плановий обсяг витрат на побудову систем адміністрування в управлінні підприємствами, очевидно, має розраховуватися з урахуванням очікуваної структури таких систем. Воно потрібне перш за все з огляду на необхідність виявлення найбільш економічно доцільних шляхів використання ресурсів.

Ефективна система планування витрат на побудову систем адміністрування в управлінні підприємствами сприяє можливості виявлення економічних наслідків відхилень факту від плану та ухвалення відповідних управлінських рішень. Загалом слід вказати на те, що таке планування може передбачати формування типового інструментарію, як-от:

- планової калькуляції витрат на функціонування системи адміністрування на звітний період;
- консолідований план витрат на функціонування системи адміністрування за елементами на звітний період;
- консолідований план витрат на функціонування системи адміністрування за статтями на звітний період тощо.

План-факт контроль витрат на побудову систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу оперативно виявляти причини відхилень у цьому сегменті, забезпечуючи тим самим важливий та необхідний зворотній зв'язок. Для розв'язання цього завдання план витрат може бути ефективним як інструмент, що визначає межі відповідальності окремих посадових осіб підприємства щодо побудови і використання систем адміністрування в управлінні. Загалом зрозуміло, що відхилення план-факту витрат на побудову систем адміністрування в управлінні підприємствами може мати як позитивний, так і негативний характер. Причому, не слід забувати і те, що такі відхилення можуть набувати форми контрольованих і неконтрольованих (що, відповідно, задіюватиме різний інструментарій управління ними). За певних умов керівники чи інші фахівці підприємства можуть установлювати межі допустимих відхилень зазначених витрат.

Контроль витрат на побудову систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинен передбачати перевірку наявності та обґрунтованості відповідних статей витрат, перегляд, за необхідності, норм, стандартів чи критеріїв. Якщо фахівці компанії своєчасно виявлять такі проблемні сфери і звернуть на них увагу, – будуть реалізованими заходи коригувального характеру. Тому очевидно, що процеси контролювання зазначених витрат є тісно пов'язаними з процесами їхнього планування, організування, мотивування персоналу тощо.

Будь-які відхилення витрат на етапі побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами повинні мати обґрунтовані пояснення з прогнозуванням відповідних наслідків. Наприклад, на практиці у цьому контексті доволі часто застосовують ретельні аналітичні таблиці, де відображаються заплановані та фактичні показники й прогнози.

У цьому контексті слід говорити і про проблему зацікавленості керівників підприємства в повному та точному економічному оцінюванні побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами, оскільки, як відомо, будь-яке таке оцінювання зумовлює необхідність «прозорості» діяльності, установлення чітких економічних показників, виявлення усіх можливих статей витрат, виявлення взаємозв'язку між витратами та очікуваними економічними результатами.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про необхідність постійного вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів з метою адаптування їх до потреб підприємства та його ключових стейкхолдерів. Причому, напрямки такого вдосконалення можуть бути доволі різними, зокрема:

- скорочення витрат на функціонування системи адміністрування;
- удосконалення структури системи адміністрування;
- оптимізування бізнес-процесів у системі адміністрування;
- виявлення і використання резервів системи адміністрування;

- оптимізування методів роботи з інформацією в системі адміністрування;
- вивчення і впровадження успішного досвіду побудови і використання системи адміністрування;
- підвищення рівня надійності вхідного ресурсного забезпечення системи адміністрування;
- використання консалтингу для вдосконалення системи адміністрування;
- підвищення рівня мотивованості персоналу у системі адміністрування;
- використання перспективного інструментарію у системі адміністрування;
- підвищення рівня компетентності персоналу у системі адміністрування;
- антикризові заходи у системі адміністрування тощо.

Сьогодні у теорії і практиці виокремлюють різні напрямки підвищення рівня економічної ефективності побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, основними з яких є:

- стандартизування обладнання в системах адміністрування та відповідного програмного забезпечення, що дає змогу, зокрема, скоротити кількість проблем у цих системах, знизити кваліфікаційні вимоги до персоналу, здешевити закупівлі необхідного апаратного і програмного забезпечення тощо;
- впровадження сучасних засобів управління корпоративними мережами, що перш за все забезпечує можливість автоматизування низки трудомістких операцій у системах адміністрування;
- навчання персоналу у системах адміністрування, що, зокрема, дає змогу знизити рівень нерациональності його дій під час виконання

окремих операцій у таких системах, а також мінімізувати кількість інцидентів під час експлуатації систем адміністрування.

Проблема економічного обґрунтування рішень щодо систем адміністрування в управлінні підприємствами актуалізується і тоді, коли перед керівниками і власниками постає завдання розвитку таких систем, наприклад, шляхом автоматизування окремих операцій у таких систем чи кардинальної їхньої зміни.

Висновки за розділом 5

1. Розглянуто методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Зроблено висновок про те, що в умовах сьогоденні більшість проектів побудови чи вдосконалення таких систем належить до категорії інвестиційних проектів, що, відповідно, пов'язані з інвестиційними витратами. Відтак, це зумовлює необхідність застосування поширених в інвестиційному менеджменті методичних підходів з економічного оцінювання ефективності інвестиційних вкладень у системи адміністрування. Вибір будь-якого з них визначається різними чинниками, як-от часовими обмеженнями розрахунків, необхідним рівнем їхньої точності, рівнем інформаційного забезпечення щодо витрат та грошових доходів за проектом тощо.

2. Наведено й охарактеризовано види економічного ефекту під час оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Встановлено, прямий такий ефект базується на розрахунку величини витрат на опрацювання інформації до і після впровадження проектного рішення. Своєю чергою, побічний ефект вимірюється низкою індикаторів, а саме: економією на умовно-постійних витратах у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ефективності використання техніки і технологій; відносною

економією екстенсивних капітальних вкладень у зв'язку із збільшенням обсягу виробництва з одиниці виробничої потужності підприємства; відносною економією фонду заробітної плати у зв'язку з випереджуючими темпами приросту продуктивності праці над темпами зміни середньої заробітної плати суб'єкта господарювання; приростом загального обсягу прибутку як результату збільшення обсягів реалізації продукції; економією матеріальних та енергетичних витрат завдяки збільшенню обсягу виготовленої продукції, зменшенню питомої частки матеріальних ресурсів та невиробничих витрат суб'єкта господарювання тощо.

3. Виокремлено й охарактеризовано основні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, до переліку яких віднесено: традиційні фінансові методики, ймовірнісні методи, інструменти якісного аналізування, фінансові, якісні чи комбіновані моделі, портфельний аналіз, бюджетний підхід, проектний підхід. Так, традиційні фінансові методики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачаються розрахунок терміну окупності, чистої приведеної вартості, внутрішньої чи середньої норми доходності, індексу прибутковості, рівня рентабельності інвестицій тощо. З-поміж методик та підходів для розв'язання окресленого завдання охарактеризовано розрахунок сукупної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO), модифіковану збалансовану систему показників (IT Scorecard) (розгляд проєкцій клієнтів, фінансів, процесів та навчання й розвитку під кутом адміністративних процесів на підприємстві та систем адміністрування), функціонально-вартісний аналіз (Activity Based Costing, ABC), дослідження затратно-часових показників C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria), метод прикладної інформаційної економіки (Applied Information Economics, AIE), розрахунок сукупної цінності можливостей (Total Value of Opportunities, TVO), розрахунок сукупного економічного ефекту (Total Economic Impact, TEI), метод швидкого економічного обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ) тощо.

4. Удосконалено комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, які вирізняються серед наявних їхнім групуванням на основі концепції процесно-орієнтованого менеджменту, що дало змогу виокремити індикатори з позиції замовників, інвесторів та розробників проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування. Так, до переліку індикаторів з позиції замовників віднесено такі: рівень економії часу внаслідок впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (R_e), рівень недоступності інформаційних сервісів (R_n), рівень задоволеності персоналу системою адміністрування (R_{zad}), рівень реагування на запити щодо проблем в системах адміністрування (R_{rz}), рівень невиконання завдань у зв'язку з проблемами у системі адміністрування (R_{nz}), рівень якості комунікацій у системах адміністрування (R_q), рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування (R_{ui}), рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування (R_{fup}), рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (R_d), рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (R_t), рівень сформованості системи адміністрування (R_{sf}). Індикатори з позиції інвесторів включають: рівень відповідності фактичного бюджету впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованому (R_v), період окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування (P_p), величину чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування (NPV). До переліку індикаторів з позиції розробників віднесено такі: рівень відповідності фактичної тривалості реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованій (чи окремих робіт в межах проекту) (R_{vidp}), кількість виявлених під час тестування помилок за результатами реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування

(чи реалізації окремих робіт в межах проекту) (K_{pot}), рівень відповідності фактичного бюджету впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованому (R_v), рівень якості комунікацій із замовниками проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт) (R_{ya}).

5. Висунуто і підтверджено за результатами розрахунків гіпотезу про вплив систем адміністрування на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання. Зазначене завдання розв'язано з використанням кореляційно-регресійного аналізу. За результуючу (залежну) змінну було обрано чистий дохід від реалізації продукції, який, як відомо, є одним з найрепрезентативніших абсолютних індикаторів економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Серед незалежних змінних (факторних ознак) для розв'язання окресленого завдання обрано індикатори рівня сформованості систем адміністрування (R_{sfr}) та рівня їхньої стійкості (R_{stk}). Відповідні розрахунки для перевірки сформованої гіпотези виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання.

6. У контексті побудови, розвитку чи вдосконалення систем адміністрування наголошено на важливості чіткого ідентифікування відповідних витрат, що мають бути понесеними суб'єктами господарювання з цією метою. Відтак, удосконалено науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування, які вирізняються з-поміж існуючих врахуванням основних та допоміжних процесів у таких системах, а також процесів управління, що дає змогу планувати необхідні фінансові ресурси і формувати бюджети. До основних процесів у системах адміністрування віднесено: пошук, опрацювання та передавання необхідної інформації; перевірку документації на адекватність до її практичного використання на підприємстві; аналізування й актуалізацію за мірою необхідності інформації та перезатвердження документації; забезпечення ідентифікування змін та статусу перегляду документації в

організації; забезпечення наявності відповідних версій документів в місцях їхнього застосування; забезпечення належного збереження документації та інформації на підприємстві; забезпечення ідентифікування інформації та документів зовнішнього походження й управління їхнім розсиланням; попередження неумисного використання застарілих документів та інформації тощо. Допоміжні процеси у системах адміністрування в управлінні підприємствами включають такі: забезпечення системи адміністрування ресурсами; підготовка системи адміністрування до впровадження на підприємстві; обслуговування та підтримання технологічної складової системи адміністрування; проведення регламентних робіт; навчання персоналу; конфігурування та переналагодження обладнання; відрядження; прогнозування несправностей та відновлення системи адміністрування; формування архівів документації та інформації тощо. Своєю чергою, до процесів управління системами адміністрування належать: придбання програмно-апаратних засобів (вартість обладнання, його амортизація, апгрейт серверного обладнання та клієнтських місць, мережеве обладнання, периферія, операційні системи, додатки, обслуговуючі програми, програмне забезпечення для комунікацій та мережевої взаємодії, лізингові платежі, орендна плата за розміщення серверного обладнання тощо); розроблення технологічної складової системи адміністрування (розроблення і проектування додатків, тестування та підготовка документації, залучення зовнішніх консультантів, адаптування технологічної складової до вимог замовників, обслуговування процесів розроблення технологічної складової, початкова закупівля основного та додаткового програмного забезпечення тощо); налагодження комунікацій (витрати на глобальну та локальну мережі, віддалений доступ, доступ до серверів тощо); робота персоналу (основна та додаткова заробітна плата працівників системи адміністрування, а також єдиний соціальний внесок); координування з підрозділами підприємства та сторонніми організаціями тощо.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 5, опубліковано у працях (Овчарук, В.В., 2018а; Овчарук, В.В. та Гончар, М.Ф., 2018; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2017; Овчарук, В.В., Кузьмін, О.Є. та Телішевська, О.Б., 2017; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017а; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017b; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017с; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017а; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018а; Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018b; Овчарук, В.В., Жежуха, В.Й. та Телішевська, О.Б., 2018).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази побудови і використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. Розвинуто сутність поняття адміністрування, що розглядається як вид управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління. Зазначені результати отримано на засадах використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень адміністративного менеджменту, вивчення практичного досвіду, а також результатів виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння змісту поняття «адміністрування». В аналізованому контексті, зокрема, встановлено, що адміністрування у теорії і практиці найчастіше розглядається з позиції податкової науки, публічного адміністрування, кадрового адміністрування, адміністрування митних ризиків, менеджменту тощо. Причому, основними підходами до трактування змісту поняття «адміністрування» є такі: його розглядають як процес, як окремий вид управлінської діяльності, як уміння і навички, як функцію менеджменту, як управлінську діяльність, як стиль управління, як вид менеджменту тощо. Отримані результати дають змогу розв'язати низку термінологічних проблем у сфері управління, а також забезпечують можливість для керівників різних рівнів ідентифікувати межі цього поняття, зокрема, і під час побудови та використання систем адміністрування.

За результатами виконаних досліджень системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів запропоновано трактувати як комплекс упорядкованих взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи певну цілісність та єдність, забезпечують цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Таким чином, поняття систем адміністрування розглянуто з позиції онтологічного підходу – як сукупності взаємопов'язаних елементів – що є найпоширенішим саме в різних економічних дослідженнях.

Розгляд адміністрування в управлінні підприємствами з позиції системного підходу дав змогу виокремити й охарактеризувати ключові елементи таких систем, а саме: документацію, діловодство, інформаційне забезпечення та формалізування управлінських процедур.

2. Розвинуто типологію видів документації у системах адміністрування за низкою істотних і незалежних ознак, у якій існуючі класифікаційні ознаки (форма, рівень захисту, порядок і джерела формування, форма надання, тиражованість, зміст, місце у менеджменті, призначення, складність, спрямування, стадії формування, відповідність нормам права) доповнені новими (часовий інтервал змістового наповнення, а також рівень, спосіб та обов'язковість формування). Запропоновано виокремлювати за формою тиражовану і нетиражовану документацію; за змістом – адміністративну, планово-економічну, комерційну, зовнішньоекономічну, бухгалтерську, кадрову і технологічно-конструкторську документацію; за формою – текстову, нотну, картографічну, образотворчу, електронну, комбіновану тощо документацію; за місцем у менеджменті – службово-інформаційну, розпорядчу та спеціальну документацію; за призначенням – індивідуальну та типову документацію; за складністю – просту і складну документацію; за формою надання – документацію на паперових, електронних носіях чи комбіновану; за способом формування – формальну та неформальну документацію; за

порядком формування – первинну і похідну документацію; за рівнем захисту – документацію з відкритим або обмеженим доступом; за стадіями формування – оригінали документації, дублікати, копії, виписки; за спрямуванням – внутрішню та зовнішню документацію; за відповідністю нормам права – законну і незаконну документацію; за рівнем формування – документацію, сформовану на інституційному, управлінського чи технічному рівнях управління; за часовим інтервалом змістового наповнення – поточну, перспективну і ретроспективну документацію; за обов’язковістю формування – добровільну та обов’язкову документацію. Зазначені результати дають змогу працівникам систем адміністрування вдосконалити процеси створення документації, її передавання, оцінювання, архівування тощо, а також підвищувати рівень ефективності функціонування інформаційної системи загалом.

В аналізованому контексті виокремлено можливі дії з документами у системах адміністрування в управлінні підприємствами, а саме: створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення. За результатами виконаних досліджень виокремлено й ключові напрямки забезпечення ефективності такої документації у системах адміністрування, зокрема: перевірка документації на адекватність до її випуску, аналізування й актуалізація за мірою необхідності та перезатвердження документації, забезпечення ідентифікування змін та статусу перегляду документації, забезпечення наявності відповідних версій документів в місцях їхнього застосування, забезпечення належного збереження документації, забезпечення ідентифікування документів зовнішнього походження та управління їхнім розсиланням, попередження неумисного використання застарілих документів.

3. Розвинуто класифікацію чинників побудови і використання систем адміністрування на підприємствах, яка передбачає їхнє групування на чинники прямого та опосередкованого впливу. До перших, зокрема, віднесено компетентність персоналу, розвиток системи менеджменту, цілі та завдання

адміністрування, технологічне забезпечення, особливості організації й обсяги документально-інформаційного забезпечення управління. До чинників опосередкованого впливу запропоновано включати ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності, корпоративне управління, стабільність середовища функціонування, розвиток інформаційної інфраструктури, централізованість управління, євроінтеграційні процеси та електронність документів і документообігу. Це дає змогу працівникам як керованої, так і керівної підсистеми суб'єкта господарювання діагностувати вплив зазначених чинників на забезпечення ефективності систем адміністрування, а також будувати відповідні моделі впливу. Встановлено, що більшість виокремлених чинників є такими, які безпосередньо підконтрольні суб'єкту господарювання, відтак, він може на них впливати шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень.

Зазначені чинники виокремлено на засадах використання результатів проведеного експертного опитування низки керівників вітчизняних суб'єктів господарювання з урахуванням узгодженості їхніх думок щодо пріоритетного впливу таких рушійних сил. В аналізованому контексті ідентифіковано такі три ключових аргументи доцільності поглибленого вивчення чинників побудови і використання систем адміністрування на підприємствах, а саме: збільшення чисельності внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на різні системи економічного характеру та економічні процеси, а також посилення впливу т. зв. несистематичних чинників (чинників випадкового характеру); збільшення кількості різних груп стейкхолдерів, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на діяльність підприємства, що зумовлює необхідність адаптування систем адміністрування під цих стейкхолдерів; інтернаціоналізація підприємницької діяльності компаній різних сфер економіки, що, з одного боку, забезпечує їм можливість вибору різновекторних напрямів розвитку і диверсифікування операційних процесів, а з іншого – ставить нові вимоги до системи менеджменту та, зокрема, процесів ухвалення управлінських рішень.

Наголошено на відкритому характері чинників побудови і використання систем адміністрування на підприємствах, їхній складній ієрархічній структурі, а також на їхньому зв'язку із інтересами різних зацікавлених груп суб'єкта господарювання.

4. Розвинуто типологію систем адміністрування в управлінні підприємствами на засадах виокремлення їхніх різновидів за характером цілей, рівнем індивідуалізації, джерелом походження, рівнем формалізування, джерелом виникнення необхідності у побудові та застосуванні, змістом, просторово-часовою ознакою, особливостями формування, рівнем цілісності, централізованістю, рівнем складності, типом зв'язків, характером розвитку. Так, запропоновано виокремлювати: за змістом – ідеальні та матеріальні системи адміністрування; за просторово-часовою ознакою – умовно-статичні та умовно-динамічні системи адміністрування; за особливостями формування – детерміновані та схастичні системи адміністрування; за рівнем цілісності – цілісні та сумативні системи адміністрування; за рівнем складності – прості та складні системи адміністрування; за централізованістю – централізовані та децентралізовані системи адміністрування; за типами зв'язків – однорідні (гомогенні), різнорідні (гетерогенні) та змішані системи адміністрування; за характером розвитку – умовно-стабільні системи адміністрування і ті, що умовно розвиваються; за характером цілей – перспективні та поточні системи адміністрування; за рівнем індивідуалізації – індивідуальні та стандартні системи адміністрування; за джерелом походження – «польові» та «кабінетні» системи адміністрування; за рівнем формалізування – системи адміністрування, формалізовані на високому, середньому чи низькому рівнях; за джерелом виникнення необхідності у побудові та використанні – системи адміністрування, необхідність яких зумовлена підприємством чи бізнес-середовищем. Завдяки такій розвинутій типології створюються передумови для власників і керівників обґрунтовано обирати види таких систем залежно від встановлених цілей організації та наявного ресурсного забезпечення.

Зважаючи на змістове та функціональне наповнення систем адміністрування в управлінні підприємствами, виокремлено їхні характерні особливості, а саме: перманентність функціонування незалежно від просторово-часових параметрів; залежність від функціональних напрямків діяльності управлінських процесів; орієнтація адміністративної діяльності на розв'язання конкретних управлінських проблем та ухвалення управлінських рішень; спрямованість на ухвалення ефективних управлінських рішень за різними напрямками діяльності підприємства як тактичного, так і стратегічного спрямування; відповідність за окремими параметрами визначеним стандартам; спрямованість систем адміністрування на процесний підхід у руслі сучасних тенденцій менеджменту; функціонування на різних рівнях організаційної структури управління; необхідність забезпечення не лише прямого, а й зворотного зв'язку для забезпечення ефективності функціонування.

Виокремлено ключові переваги побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме: ефективний обмін інформацією та документацією між усіма ланками організаційної структури управління; чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між працівниками керівної та керованої підсистеми підприємства; підвищення швидкості та обґрунтованості ухвалення управлінських рішень за усіма етапами технології управління; контроль та розуміння руху документації та інформації в межах підприємства; забезпечення оперативної взаємодії між суб'єктами як в межах керівної, так і керованої підсистем управління; забезпечення якості управлінської діяльності шляхом використання й аналізування ретроспективної інформації щодо управлінських процесів; зниження рівня адміністративних ризиків, у т.ч. пов'язаних із економічними параметрами функціонування організації.

Представлено основні напрямки подальшого розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами, до переліку яких віднесено: підвищення швидкості роботи систем адміністрування, зміщення акцентів у

напрямку використання більш структурованої інформації, збільшення обсягів інформаційно-документального забезпечення, що надходить у системи адміністрування, перехід від епізодичного оновлення даних в системах адміністрування до регулярного накопичення інформації на управлінські процеси в компанії. Виявлено, що стан і параметри цих систем визначаються багато в чому рівнем ресурсного забезпечення, яке включає матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, наукові та інші види ресурсів.

5. Систематизовано принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні організаціями, серед яких розвинуто такі специфічні принципи: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямків управлінських процесів на підприємстві, орієнтація на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованість з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. До переліку загальних принципів побудови і використання систем адміністрування на підприємствах віднесено принципи цілеспрямованості, науковості, відповідальності, компетентності, мотивованості, економічності, достовірності, уніфікованості, адаптивності, системності, розвитку, оптимальності, зрозумілості, об'єктності, об'єктивності, безперервності, завершеності, часової погодженості, контрольованості, формалізованості, достатності інформаційного забезпечення. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей забезпечує можливість замовникам відповідних проектів забезпечити цілісність впливу керівної підсистеми на керовану та є важливою передумовою забезпечення ефективності цих процесів.

Наведені й охарактеризовані принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є фундаментальними основами відповідних процесів. Їх дотримання дає змогу уникнути спонтанності під час впливу керівної підсистеми на керовану на засадах використання документації, інформації, діловодства та формалізування управлінських

процедур. Врахування таких принципів не лише підвищує рівень ефективності адміністрування, а й забезпечує цілеспрямованість таких процесів. Ретельне вивчення і дотримання наведених принципів є важливим інструментом осмислення усіх процесів в межах відповідних систем адміністрування, а також формування професійного кругозору керівників різних рівнів управління і тим самим підвищення рівня їхньої компетентності в аналізованій сфері.

6. Розроблено концепцію побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів у контексті конкретизації місця цих систем у діяльності суб'єкта господарювання і його технології менеджменту. Концепція дає змогу керівникам і власникам ідентифікувати необхідне ресурсне забезпечення, інструментарій адміністрування, технологічну складову, політику, правила, процедури, чинники, індикатори, критерії, інформаційні потоки, підтримуючі структури та процеси тощо для ефективнішого впливу керівної підсистеми на керовану на засадах використання документації, інформації, діловодства і формалізування управлінських процедур. У межах розробленої концепції наведено й охарактеризовано основні функції систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, зокрема, комунікаційну, інтеграційну, пізнавальну, інструментальну, аналітичну, попереджувальну та організаційно-технологічну. Наголошено на важливості стратегічного розгляду процесів побудови і використання систем адміністрування (принцип стратегічності), виокремлено ключові ознаки інструментів адміністрування (базування на загальноприйнятому понятійно-категорійному апараті менеджменту; динамічний характер таких інструментів, зумовлений динамічністю внутрішнього та зовнішнього середовища; індивідуальність процесів їхнього формування і застосування, зумовлена індивідуальністю систем адміністрування в управлінні підприємствами; організаційний характер впливу на процеси в системах адміністрування, що визначається можливістю

інструментів забезпечувати в таких системах певний порядок дій, кроків, заходів, процесів, процедур, алгоритмів тощо; залежність під час їхнього формування і використання від параметрів конкретної організації (розміри, напрямки діяльності, чисельність персоналу, зовнішньоекономічна спрямованість, використання сучасних технологій управління тощо); залежність рівня ефективності їхнього застосування від рівня компетентності персоналу компанії, що пояснюється ключовою роллю останнього у формуванні та використанні систем адміністрування в організації загалом; особливий характер управлінського впливу на об'єкти систем адміністрування, що обґрунтовується можливістю як прямого, так й опосередкованого впливу), а також особливості використання процедур у цих системах.

7. Розроблено метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що дає змогу аналітикам ідентифікувати рівень сприятливості цих систем щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління. В основі цього методу – розуміння того, що кінцеве призначення систем адміністрування – забезпечення ефективності цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Відтак, очевидно, що такі системи мають на меті допомагати керівникам і підлеглим ефективніше виконувати свою роботу і тим самим досягати встановлених цілей (у сферах виробництва, збуту, управління персоналом, маркетингу і логістики, зовнішньоекономічної діяльності, якості та конкурентоспроможності, фінансів, інноваційної діяльності, постачання тощо). Параметрами діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів обрано проєкції збалансованої системи показників, а саме: внутрішні процеси у системах адміністрування; навчання та розвиток персоналу у системах адміністрування; задоволення «клієнтів» системами адміністрування; фінансові аспекти функціонування систем адміністрування. Саме з позиції цих елементів

запропоновано здійснювати діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням можливості досягнення різноманітних цілей в організації з використанням цих систем.

Для розв'язання окресленого завдання діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів запропоновано застосування методу аналізування ієрархій. Він забезпечує можливість ідентифікування розривів за кожним з параметрів порівняння для генерування ідей, думок і пропозицій у напрямку підвищення рівня якості адміністративної діяльності.

Прикладне застосування методу діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, наприклад, виявлено, що система адміністрування в постачанні ДП «Новатор» узагальнено на 30,8% несприє досягненню встановлених цілей підприємства, що зумовлює необхідність вжиття відповідних коригувальних заходів.

8. Удосконалено модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що дає можливість експертам впорядкувати комплекс необхідних робіт у цьому напрямку в межах підготовчої, основної та завершальної стадій, а також виявити найбільш критичні загрози у внутрішньому і зовнішньому середовищі компанії з позиції систем адміністрування та забезпечити комплексність і системність робіт у цьому напрямку. Зазначена модель передбачає реалізацію таких основних етапів: формування інформаційної бази побудови систем адміністрування; вивчення місії, стратегії та цілей підприємства; аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища; діагностування сильних та слабких боків, а також можливостей і загроз процесів адміністрування на підприємстві; ідентифікування наявного та потенційного ресурсного забезпечення щодо побудови систем адміністрування; установлення цілей та завдань формування систем адміністрування; формування робочої групи з побудови систем адміністрування; установлення планових показників оцінювання ефективності

побудованих систем адміністрування; аналізування бізнес-процесів підприємства; затвердження вимог до функціональності систем адміністрування; установлення вимог до технологічної складової систем адміністрування; розроблення технічних завдань на окремі модулі систем адміністрування і розгляд альтернативних варіантів програмного та технічного забезпечення; розрахунок сумарної вартості формування систем адміністрування та визначення можливих ефектів й ефективності інвестування; вибір і впровадження необхідного програмного та технічного забезпечення для систем адміністрування; структурування й формалізування процесів в системах адміністрування; побудова підтримуючих структур та процесів у системах адміністрування; діагностування рівня досягнення цілей за результатами побудови систем адміністрування; систематичне діагностування рівня ефективності систем адміністрування.

9. Удосконалено метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який ґрунтується на багатокритеріальному підході й використанні трапецієподібних функцій належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності цих систем до певних нечітких терм-множин. Метод дає змогу діагностувати усі процеси в кожній системі адміністрування незалежно від її рівня, установити порядок виконання робіт в ній, вивчити ключові параметри відповідних процесів, а також здійснити ретельний опис інформаційних та документальних потоків даних у системах адміністрування. У результаті метод забезпечує можливість аналітикам та експертам отримати результуючий розподіл комбінації нечітких множин щодо систем адміністрування для подальшого їхнього діагностування, інтегрування, порівняння тощо з метою ухвалення відповідних управлінських рішень для забезпечення вищого рівня їхньої відповідності за параметрами «як є» і «як має бути».

Результати використання методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами є придатними для регламентування процесів у таких системах, для реінжинірингу систем

адміністрування, для автоматизування процесів у таких системах, а також для підвищення рівня якості управління відповідними процесами.

Методичним інструментарієм розв'язання окресленого завдання оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами обрану математичний апарат нечіткої логіки. Зокрема, застосовано трапецієподібну $L - R$ функцію, що містить чотири лінгвістичних трактування оцінюваних параметрів конфіденційності, цілісності та доступності систем адміністрування (негативна, позитивна і найбільш реальна оцінка).

Практичне застосування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами виконано у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, як приклад, результати виконаних розрахунків для ПАТ «Укрелектроапарат» дали змогу зробити висновок про те, що рівень сформованості систем адміністрування цього підприємства в постачанні, виробництві та збуті з урахуванням параметрів «як є» і «як має бути» становить відповідно 45%, 58% та 38%. Найбільш проблемною для аналізованого підприємства була сфера адміністрування саме в сфері збуту, що і позначалось багато в чому на погіршенні фінансових результатів його діяльності за останні роки.

10. Розроблено модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності. Модель забезпечує можливість керівникам, власникам та аналітикам визначити ефект розвитку адміністративної безпеки, а також виявити пріоритети адміністративної політики. Отримані висновки сприятимуть й ідентифікуванню спільних проблем різних систем адміністрування з позиції їхньої стійкості, а також установленню ключових зон вразливості.

Обґрунтовано доцільність ідентифікування основних вимірів стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами перш за все з позиції

короткострокового часового виміру. В аналізованому контексті запропоновано чотирьохвекторну модель ідентифікування вимірів такої стійкості, зокрема: зовнішні чинники, внутрішні чинники, ризик і стабільність. Більш конкретніше, такі виміри включають: ризики, що пов'язані з непотраплянням чи неналежним потраплянням складових у систему адміністрування (ризик – зовнішні чинники); ризики, що виникають всередині системи адміністрування та пов'язані з формуванням і використанням інформації, діловодства, документації та формалізування управлінських процедур (ризики – внутрішні чинники); здатність системи реагувати на непотрапляння чи неналежне потрапляння складових у систему адміністрування шляхом застосування коригувальних заходів (стабільність – зовнішні чинники); здатність системи реагувати на проблеми, що виникають всередині системи адміністрування та пов'язані з формуванням і використанням інформації, діловодства, документації та формалізування управлінських процедур (стабільність – внутрішні чинники).

Запропонована модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами аналізує виміри такої стійкості за допомогою 6 індикаторів (рівень інформаційної незалежності системи адміністрування R_{iz} , рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_d , рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування R_{nt} , рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування R_{ui} , рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування R_{fup} , середній час усунення проблем в системі адміністрування T_{ser}), кожен з яких відноситься щонайменше до одного з чотирьох вимірів (ризик, стабільність, зовнішні чи внутрішні чинники). Виокремлено рівні таких індикаторів, а також наведено множину евристичних правил для оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами. Наведено інтегровану модель оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні

підприємствами для виміру внутрішнього та зовнішнього ризику, а також для виміру внутрішньої та зовнішньої стабільності.

Прикладне застосування запропонованої моделі діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності, виконано у діяльності низки українських компаній.

11. Удосконалено комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, що передбачає виокремлення таких індикаторів з позиції замовників, інвесторів та розробників проектів формування чи вдосконалення цих систем. Запропоновані показники забезпечують можливість керівникам й експертам підвищити рівень ефективності діагностики процесів у цьому напрямку, а також отримати об'єктивну основу для розроблення заходів з подальшого розвитку систем адміністрування.

Так, до переліку індикаторів з позиції замовників віднесено такі: рівень економії часу внаслідок впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (R_e), рівень недоступності інформаційних сервісів (R_n), рівень задоволеності персоналу системою адміністрування (R_{zad}), рівень реагування на запити щодо проблем в системах адміністрування (R_{rz}), рівень невиконання завдань у зв'язку з проблемами у системі адміністрування (R_{nz}), рівень якості комунікацій у системах адміністрування (R_q), рівень ефективності управлінського інструментарію в системі адміністрування (R_{ui}), рівень формалізування управлінських процесів в системі адміністрування (R_{fup}), рівень диверсифікованості джерел інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (R_d), рівень точності інформаційно-документального забезпечення системи адміністрування (R_t), рівень сформованості системи адміністрування (R_{sf}). Індикатори з позиції інвесторів

включають: рівень відповідності фактичного бюджету впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованому (R_v), період окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування (P_p), величину чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування (NPV). До переліку індикаторів з позиції розробників віднесено такі: рівень відповідності фактичної тривалості реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованій (чи окремих робіт в межах проекту) (R_{vidp}), кількість виявлених під час тестування помилок за результатами реалізації проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт в межах проекту) (K_{pom}), рівень відповідності фактичного бюджету впровадження чи вдосконалення системи адміністрування запланованому (R_v), рівень якості комунікацій із замовниками проекту впровадження чи вдосконалення системи адміністрування (чи реалізації окремих робіт) (R_{ya}).

12. Удосконалено науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємствами, що дає змогу фінансистам та економістам планувати необхідні фінансові ресурси у цьому напрямку і формувати бюджети, враховуючи основні та допоміжні процеси у системах адміністрування, а також процеси управління ними. До основних процесів у системах адміністрування віднесено: пошук, опрацювання та передавання необхідної інформації; перевірку документації на адекватність до її практичного використання на підприємстві; аналізування й актуалізацію за мірою необхідності інформації та перезатвердження документації; забезпечення ідентифікування змін та статусу перегляду документації в організації; забезпечення наявності відповідних версій документів в місцях їхнього застосування; забезпечення належного збереження документації та інформації на підприємстві; забезпечення ідентифікування інформації та документів зовнішнього походження й

управління їхнім розсиланням; попередження неумисного використання застарілих документів та інформації тощо. Допоміжні процеси у системах адміністрування в управлінні підприємствами включають такі: забезпечення системи адміністрування ресурсами; підготовка системи адміністрування до впровадження на підприємстві; обслуговування та підтримання технологічної складової системи адміністрування; проведення регламентних робіт; навчання персоналу; конфігурування та переналагодження обладнання; відрядження; прогнозування несправностей та відновлення системи адміністрування; формування архівів документації та інформації тощо. Своєю чергою, до процесів управління системами адміністрування належать: придбання програмно-апаратних засобів (вартість обладнання, його амортизація, апгрейт серверного обладнання та клієнтських місць, мережеве обладнання, периферія, операційні системи, додатки, обслуговуючі програми, програмне забезпечення для комунікацій та мережевої взаємодії, лізингові платежі, орендна плата за розміщення серверного обладнання тощо); розроблення технологічної складової системи адміністрування (розроблення і проектування додатків, тестування та підготовка документації, залучення зовнішніх консультантів, адаптування технологічної складової до вимог замовників, обслуговування процесів розроблення технологічної складової, початкова закупівля основного та додаткового програмного забезпечення тощо); налагодження комунікацій (витрати на глобальну та локальну мережі, віддалений доступ, доступ до серверів тощо); робота персоналу (основна та додаткова заробітна плата працівників системи адміністрування, а також єдиний соціальний внесок); координування з підрозділами підприємства та сторонніми організаціями тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеева, Е.С., 2009. Управление предприятием: стратегический аспект. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 5, с.53-55.
2. Агошкова, Е.Б. и Ахлибининский, Б.В., 1998. Эволюция понятия системы. *Вопросы философии*, 7, с.171-179.
3. Адізес, І., 2017. *Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати*. Пер. з англ. С. Опацька. Київ: Наш Формат.
4. Амосов, О. та Гавкалова, Н., 2014. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку. *Публічне управління: теорія і практика*, 2, с.7-13.
5. Анисифоров, А.Б. и Анисифорова, Л.О. 2014. *Методики оценки эффективности информационных систем и информационных технологий в бизнесе*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
6. Анісімова, О.М., 2011. Swot-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 1, с.24-30.
7. Аньшин, В.М., Демкин, И.В., Царьков, И.Н. и Никонов, И.М., 2008. Применение теории нечётких множеств к задаче формирования портфеля проектов. *Проблемы анализа риска*, 3/5, с.8-21.
8. Атаманчук, Г.В. 2002. *Управление – фактор развития*. Москва: Экономика.
9. Афанасьев, В.Г. 1980. *Системность и общество*. Москва: Политиздат.
10. Баканова, Н.Б., 2011. Система показателей состояния документооборота организации. *Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского*, 26, с.529-533.
11. Бакуменко, В.Д., 2015. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*, 1, с.8-26.

- 12.Бакуменко, В.Д., Усаченко, Л.М., Тимцуник, В.І. та Червякова, О.В. 2013. *Основи адміністративного менеджменту*. Київ: Інтерсервіс.
- 13.Балан, О.С. та Сизоненко, С.В., 2018. Адміністративні послуги як результат прийняття управлінських рішень. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2, с.23-29.
- 14.Батченко, Л.В. та Мойсеєнко, К.Є., 2016. Особливості трансформації майнових, фінансових та адміністративних відносин в ході реформи освіти в контексті децентралізації. *Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional vector of economic development: зб. наук. праць МІДМУ «КПУ»*, 9, с.14-20.
- 15.Батченко, Л.В. та Гончар, Л.О., 2017. Актуалізація стрес-менеджменту в процесі організаційних змін. *Ефективна економіка*, 11 [online]. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6436>> [Дата звернення 10 Грудень 2017].
- 16.Батченко, Л.В. та Гончар, Л.О., 2018. Організаційні проблеми та шляхи розвитку податкового адміністрування на сучасному етапі. *Ефективна економіка*, 10 [online]. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6931>> [Дата звернення 12 Листопад 2018].
- 17.Безбородова, О.Е., 2011. Документация системы экологического менеджмента. *Труды Международного симпозиума «Надежность и качество»*, 1, с.36-38.
- 18.Беккер, М.В., 2010. Методы оценки экономической эффективности инноваций в сфере информационных систем. *Всероссийский журнал научных публикаций*, 4, с.57-58.
- 19.Белоус, Е.С., 2013. Терминологическое наименование сферы работы с документами: от делопроизводства к управлению документацией. *Вестник Волгоградского государственного университета*, Серия 2, 2, с.139-142.

- 20.Бесєдін, М.О. та Нагаєв, В.М. 2005. *Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант)*. Київ: Центр навчальної літератури.
- 21.Білозубенко, В.С., Озаріна, О.В. та Семенов, А.А. 2006. *Міжнародний менеджмент*. Київ: Центр навчальної літератури.
- 22.Блауберг, И.В. и Юдин, Э.Г., 1970. Философские проблемы исследования систем и структур. *Философские проблемы*, 5, с.68-72.
- 23.Блауберг, И.В., Садовский, В.Н. и Юдин, Э.Г. 1969. *Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности*. Москва: Знание.
- 24.Блувштейн, М.М., Ратнер, И.М. и Гафт, А.Л. 1970. *Проектирование систем управления на машиностроительном предприятии*. Москва: Издательство «Машиностроение».
- 25.Бовыкин, В.И. 1997. *Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления*. Москва: ОАО «Издательство «Экономика».
- 26.Бодарецька, О.М., 2016. *Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
- 27.Борецька, З.П., 2013. Оцінка системи управління якістю як один із етапів забезпечення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*, 181, с.33-40.
- 28.Борисенко, И.Л. 2003. *Основы менеджмента*. Воронеж: Воронежский государственный технический университет.
- 29.Борисова, С.Г., 2010. Как превратить информационную систему в маркетинговый актив ВУЗа. *Практический маркетинг*, 6, с.24-29.
- 30.Боровиков, В.И. и Хвостикова, В.А., 2011. К вопросу о цели управления затратами предприятия. *Вестник Воронежского государственного технического университета*, 7/11, с.67-69.

31. Борщ, В.И., 2012. Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике. *Праці Одеського політехнічного університету*, 2, с.318-325.
32. Брителько, А.С., 2013. Теоретические основы оценки эффективности проектов инновационного развития экономических систем: факторы, проблемы, методические подходы, принципы. *Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина*, 1, с.97-110.
33. Бровкина, Н.Д. 2007. *Основы финансового контроля*. Москва: Магистр.
34. Бурков, В.Н. и Новиков, Д.А., 2009. Теория активных систем (история развития и современное состояние). *Проблемы управления*, 3.1, с.29-35.
35. Величко, О., 2013. Методика оцінювання розвитку логістики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 8, с.45-54.
36. Вагнер, І.М., 2009. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*, 4, с.81-84.
37. Вальдриева, З.Р. и Фандрова, Л.П., 2016. Оптимизация деятельности компании путем разработки бизнес-процессов в системе Business Studio. *Информационные технологии. Радиоэлектроника. Телекоммуникации*, 6-1, с.115-121.
38. Верба, В.А., 2009. Гармонізація процесного і проектного підходів до управління розвитком компанії. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 3, с.14-22.
39. Вішка, І.С., 2017. *Формування та розвиток системи адміністрування на підприємстві*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
40. Войнаренко, М.П. та Костюк, О.М., 2013. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*, 4, с.49-51.
41. Вологін, Ю., 2011. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки. *Молодь і ринок*, 8, с.129-133.
42. Волосский, А.А. 2007. *Мотивация и стимуляция труда*. Москва: Техносфера.

- 43.Воронин, М.В., 2012. Структура норм права как проявление системности права. *Вестник Пермского университета*, 4, с.14-23.
- 44.Воронина, В. и Кокарев, Д., 2005. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием. *Практический маркетинг*, 3, с.44-49.
- 45.Гавриленко, К.И., 2010. Понимание как цель и средство PR деятельности. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология*, 4, с.32-36.
- 46.Гавриленко, М.А., 2013. Применение теории нечетких множеств в оценке рисков инвестиционных проектов. *Аудит и финансовый анализ*, 5, с.75-81.
- 47.Гарипов, Ф.Н. и Гизатуллин, Х.Н., 2012. Устойчивость функционирования производственно-экономических систем. *Экономика региона*, 4, с.116-122.
- 48.Гаффорова, Е.Б. и Гаффоров, Ж.С., 2007. Организационная структура как фундамент для построения систем менеджмента на предприятиях. *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика*, 8/4, с. 220-225.
- 49.Гергерт, Д.В. и Штурмина, Ю.О., 2016. Разработка показателей эффективности офиса управления проектами в зависимости от уровня зрелости проектного управления компании. *Вестник Пермского университета*, 4, с.176-188.
- 50.Гіда, О.Ф., 2013. Фактори, що впливають на формування викликів національним інтересам України в інформаційному просторі. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*, 2, с.228-236.
- 51.Глушак, Н.В., 2008. Методика оценки эффективности внедрения информационной системы для реализации задач контроллинга.

Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 25, с.83-88.

- 52.Глущенко, П.В., 2011. Актуальные аспекты формирования и применения систем электронного документооборота в управлении. *Terra Economicus*, т.9, №1, ч.3, с.51-55.
- 53.Гнтаюк, С.Є. та Сакович, Л.М., 2015. Методика оцінки показників надійності систем спеціального зв'язку. *Озброєння та військова техніка*, 1, с.26-28.
- 54.Голуб, С., 2012. Маркетинговий менеджмент підприємств будівельної промисловості в умовах глобальної економіки. *Економічний аналіз*, 11/2, с.122-125.
- 55.Гонгало, С.И., 2013. Классификация электронных документов как объектов судебной технико-криминалистической экспертизы документов. *Вестник Томского государственного университета*, 367, с.95-97.
- 56.Гонтард, П.Ч., Станкевич, Л.И., Герасимова, Е.С. и Хламов, В.В., 2015. Совокупная стоимость владения – новый показатель в управлении лабораторией. *Оргздрав: новости, мнения, обучение*, 2, с.87-95.
- 57.Гончар, М.Ф., 2018. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 17/1, с.60-64.
- 58.Гончар, М. та Павлов, В., 2012. Управлінські рішення на підприємствах: типологія, інструменти, коучинг. *Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових праць*, 26/1, с.88-93.
- 59.Гройсман, В., 2015. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2, с.26-37.
- 60.Давыдова, Е.Ю., 2013. Некоторые аспекты понимания понятия «управление предприятием». *Территория науки*, 2, с.123-127.

61. Денисов, В.В., 2003. Проблема соотношения целей и средств в общественно-исторической практике. *Философия и общество*, 2, с.129-151.
62. Державна служба статистики України, 2018 [online] Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 7 Квітень 2018].
63. Дідик, А.М. 2016. *Полівекторний розвиток підприємств: соціально-економічні та регулятивні аспекти*. Львів: Галицька видавнича спілка.
64. Дорофеева, В.В., 2011. Использование теории нечетких множеств для формализации показателя финансовой привлекательности предприятия. *Известия ИГЭА*, 6, с.133-135.
65. Дорохов, О.В. та Дорохова, Л.П., 2008. Основи нечіткого моделювання впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємств. *Збірник наук. праць Харк. ун-ту повітр. сил*, 2, с.124-127.
66. Досмухамедов, Б.Р., 2009. Анализ угроз информации систем электронного документооборота. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика*, 2, с.140-143.
67. Драган, І.О. та Комаров, О.В., 2014. Механізми адміністрування митних ризиків в системі державного регулювання ЗЕД. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*, 2, с.23-32.
68. Древаль, П.В., 2013. Науково-теоретичне обґрунтування поняття «система соціального захисту працівників органів прокуратури». *Форум права*, 3, с.197-203.
69. Дубинина, Н.А., 2010. Подходи к формированию конкурентной стратегии предприятия. *Вестник АГТУ. Сер.: Экономика*, 2, с.65-71.
70. Дубровин, В.И., 2009. Метод получения вектора приоритетов их нечетких матриц попарных сравнений. *Искусственный интеллект*, 3, с.464-470.

71. Дудченко, О.Ю., 2013. Адміністрування в судовій системі: поняття та перспективи реформування. *Юрист України*, 2, с.138-143.
72. Д'яконова, І.І. та Шиян, Д.В., 2013. Методика оцінки ефективності фінансового моніторингу. *Вісник Української академії банківської справи*, 1, с.10-16.
73. Эмерсон, Г. 1992. *Двенадцать принципов производительности*. Москва: Экономика.
74. Евтихов, О.В., 2010. Принципы управления персоналом как компоненты профессионально-управленческого мировоззрения руководителя. *Вестник ТГПУ*, 2, с.124-129.
75. Епифанова, Н.Ш., 2005. Инструменты и методы эффективного менеджмента. *Вестник АГТУ*, 4, с.93-101.
76. Ермолаева, А.В., 2010. Формирование систем документации в органах исполнительной власти. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 4, с.46-49.
77. Ермолаева, А., 2011. Новые правила делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти: проблемы применения. *Власть*, 4, с.87-90.
78. Желтенков, А.В. и Федотова, М.А., 2012. Развитие систем стратегического управления в промышленных организациях. *Вестник Московского государственного областного университета. Сер.: Экономика*, 3, с.77-81.
79. Загородній, А.Г. та Вознюк, Г.Л. 2005. *Фінансово-економічний словник*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
80. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» №851-IV від 22.05.2003 р. зі змінами та доповненнями.
81. Захаренко, Е.Н., Комарова, Л.Н. и Нечаева, И.В. 2008. *Новый словарь иностранных слов*. Москва: ООО ИФ «Азбуковник».

- 82.Замазій, О.В., 2013. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*, 1, с.243-245.
- 83.Замлинський, В.А., 2014. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві. *Економічний аналіз*, 16/2, с.12-18.
- 84.Іванов, В.Л. 2005. *Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу)*. Луганськ: СНУ ім. В. Даля.
- 85.Кабанов, В., 2008. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации. *Управление персоналом*, 3, с.49-51.
- 86.Каган, Е.С., 2012. Применение метода анализа иерархий и теории нечетких множеств для оценки сложных социально-экономических явлений. *Известия Алтайского государственного университета*, 1-1, с.160-163.
- 87.Кадикова, І.М., Каліненко, Б.Д., Ларіна, С.О. та Чумаченко, І.В., 2017. Модель управління часом у системі стратегічного проектного менеджменту. *Сучасний стан досліджень та технологій в промисловості*, 2, с.29-37.
- 88.Казначеева, Н.Л. и Моргунов, А.В., 2009. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием. *Вестник Томского государственного университета*, 1, с.48-52.
- 89.Кайгородцев, Г.И. и Кравченко, А.В., 2015. Методика оценки эффективности информационных систем. *Прикладная информатика*, 10/1, с.5-14.
- 90.Калачанов, В.Д., Жидаев, С.С., Рыжко, Н.А. и Оралмагомбетов, Б.Ж., 2011. Оценка экономической эффективности внедрения процессно-ориентированных информационных систем при организации

- производства продукции в авиаприборостроении. *Организатор производства*, 3, с.60-64.
91. Каменська, Т.О., 2010. Внутрішній аудит бізнес-процесів підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*, 7/2, с.21-30.
92. Канунников, А.В., 2012. Инструменты стратегического управления промышленными предприятиями. *Социально-экономические явления и процессы*, 2, с.63-70.
93. Капезина, Т.Т. и Егорова, Е.С., 2014. Развитие концепции систем маркетинговой информации предприятия. *Наука. Общество. Государство*, 4, [online]. Доступно: <<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-sistem-marketingovoy-informatsii-predpriyatiya>> [Дата звернення 12 Жовтень 2018].
94. Карпанчикова, Е.И., 2011. Сбытовая деятельность как важный фактор развития кондитерской фабрики в современных условиях. *Сибирский торгово-экономический журнал*, 12, [online]. Доступно: <<https://cyberleninka.ru/article/n/sbytovaya-deyatelnost-kak-vazhnyy-faktor-razvitiya-konditerskoj-fabriki-v-sovremennyh-usloviyah>> [Дата звернення 12 Травень 2017].
95. Катькало, В.С., 2002. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. *Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер. 8: Менеджмент*, 3, с.3-26.
96. Киселев, А.А., 2015. Проблемы научного понятия «управление» в науке управления отечественными организациями. *Символ науки*, 4, с.79-82.
97. Кистень, А.М. и Москалев, И.Е. 2012. *Методы спецназа для руководителей*. Москва: Альпина Пабlishер.
98. Ключков, В.П., 2013. Дихотомический анализ категории «управление». *Теория и практика общественного развития*, 10, с.317-321.

99. Коваленко, В.В., Корнеєва, О.Г. та Крухмаль, О.В., 2009. Банківська криза та інструменти антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*, 2, с.144-151.
100. Коваль, О.О., 2015. Поняття та система адміністрування податків та зборів в Україні. *Наше право*, 1, с.159-164.
101. Ковальчук, А.Т., 2014. Адміністрування бюджетного процесу: проблемна практика та шляхи вдосконалення. *Наше право*, 3, с.162-168.
102. Ковбасюк, Ю.В., Трощинський, В.П. та Сурміна, Ю.П., ред., 2010. *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ: НАДУ.
103. Козловський, С.В. та Мазур, Г.Ф., 2017. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, с.5-12.
104. Колесникова, С.И., 2009. Модификация метода анализа иерархий для динамических наборов альтернатив. *Прикладная дискретная математика*, 4, с.102-109.
105. Колесникова, Т.П. и Мартышова, Ю.В., 2007. Исследование возможностей внедрения системы электронного документооборота в организации. *Успехи в химии и химической технологии*, XII/10, с.22-25.
106. Колодізев, О.М. і Нужний, К.М., 2007. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*, 78, с.238-243.
107. Колодій, А.Ф. ред. 2011. Публічне врядування та публічне адміністрування. *Енциклопедія державного управління: у 8 т., т. 8 «Публічне врядування»*, с.488-491.
108. Комарова, І.Л., 2014. Методи оцінки інвестиційних проектів як складова успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9, с.60-63.

109. Комиссарова, Т.Б., 2008. Основные принципы создания и управления документацией СМК. *Труды Международного симпозиума «Надежность и качество»*, 1, с. 43-47.
110. Кондратьев, В. и Кузнецов, М. 2008. *Показываем бизнес-процессы*. Москва: Эксмо.
111. Коргуник, Ю.В., 2016. Эффективный проектный менеджмент як засіб інтернаціоналізації вищої освіти в Україні. *Психолого-педагогічні науки*, 1, с.39-42.
112. Корнеева, Т.Ю. и Никитин, С.А., 2010. Цель и стратегии развития предприятий, их классификация и системный подход к их формированию. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*, 1-1, с.195-204.
113. Коробов, В.Б. и Тутыгин, А.Г., 2010. Преимущества и недостатки метода анализа иерархий. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, 122, с.108-115.
114. Кочиева, Т.Б., 2000. Классификация базовых систем стимулирования в активных системах. *Управление большими системами: сборник трудов*, 2, с.74-77.
115. Кравченко, А.И. и Тюрина, И.О. 2008. *Социология управления*. 2-ге вид. Москва: Академический Проект.
116. Кравцова, Т.М. та Солонар, А.В., 2010. Поняття та принципи діяльності публічної адміністрації. *Форум права*, 4, с.522-525.
117. Краснобельмова, А.В., 2013. Проблемы администрирования местных налогов. *Социально-экономические явления и процессы*, 5, с.116-120.
118. Кривоконь, М.О., 2015. Методологічні підходи до трактування поняття реінжинірингу в економіці. *Молодий вчений*, 2, с.129-132.
119. Криворучко, С.В., 2008. Основные подходы к классификации платежных систем и система показателей для их сравнительного анализа. *Экономические науки*, 38, с.254-257.

120. Крисоватий, А.І., Кізима, А.Я. та Маслій, В.В. 2011. *Планування та прогнозування податкових надходжень*. Тернопіль: ТНЕУ.
121. Круглов, В.В., 2015. Публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми державного управління*, 1, с.145-153.
122. Кузьмін, Ю.А., 2014. Особенности информационных технологий в системах управления предприятием. *Вестник Воронежского института высоких технологий*, 12, с.157-161.
123. Кузьмін, О.Є., Мала Н.Т., Мельник, О.Г. та Процик, І.С. 2008. *Керівництво організацією*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
124. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2003. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав.
125. Кузьмін, О.Є. та Пирог, О.В., 2013. Інтегральний метод оцінювання стабільності розвитку національного господарства в умовах постіндустріального суспільства. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с.88-102.
126. Кузьмін, О.Є., Князь, С.В., Марчук, Л.В., Шуляр, Н.В., Шуляр, Р.В. 2009. Оцінювання та регулювання інноваційної діяльності в умовах трансформацій машинобудівних підприємств. Львів: Видавництво ПП «Вежа і Ко».
127. Кульба, В.В., Малюгин, В.Д. и Шубин, А.Н., 2003. Информационное управление (предпосылки, методы и средства). *Проблемы управления*, 1, с.62-67.
128. Куприн, А.А., 2010. Основные факторы влияния на адаптивность систем управления предприятием. *Проблемы современной экономики*, 4, с.111-113.
129. Курилова, А.А., 2011. Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма

- управления на предприятиях автомобильной промышленности. *Корпоративные финансы*, 1, с.55-67.
130. Куршатова, I.B., 2009. Электронний документообіг і його особливості. *Актуальні проблеми економіки*, 3, с.231-237.
131. Кусова, Е.А., 2011. Информационно-правовое обеспечение государственного управления. *Вестник ТГУ*, 4, с.292-295.
132. Лавриченко, О.В., 2014. Управление инновационными системами промышленных предприятий и разработка модели их классификации. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника*, 14/4, с.35-41.
133. Лазор, О.Я. та Лазор, О.Д., 2015. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. *Університетські наукові записки*, 56, с.111-121.
134. Лебедев, С.Н., 2011. «Управление», «менеджмент», «администрирование»: проблема концептов. *Вестник РУДН, серия «Социология»*, 4, с.143-151.
135. Левкина, Н.Н., 2009. Современные методы оценки эффективности инвестиций в объекты интеллектуальной собственности. *Инвестиционная политика*, 12, с.22-27.
136. Леденева, Т.М. и Моисеев, С.А., 2012. Формализация свойств интерпретируемых лингвистических шкал и термов нечетких моделей. *Прикладная информатика*, 4, с.126-132.
137. Лысов, А.С., 2007. Технология анализа информационных рисков на основе метода анализа иерархий. *Вестник Тюменского государственного университета*, 5, с.106-111.
138. Лысов, И.А., 2015. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия. *Вестник НГИЭИ*, 3, с.60-64.

139. Лігоненко, Л.О. 2000. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: Наукова думка.
140. Ліпич, Л. та Гринюк, Р., 2016. Адміністрування як інструмент підвищення інвестиційної ефективності прямого оподаткування підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 3, с.41-46.
141. Ліпич, Л.Г., 2017. Зміна підходів до управління в епоху багатовекторного постіндустріального суспільства. *Інтелект-XXI*, 4, с. 99-103.
142. Ліпич, Л.Г., Хілула, О.А. та Мялковська, В.М., 2016. Формування семантичної системи компетентностей менеджерів корпоративного управління. *Інноваційна економіка*, 9-10, с.20-29.
143. Літвінова, І.М., 2005. Особливості корпоративного управління на підприємствах України. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 3, с.31-36.
144. Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І., 1998. *Економетрика*. Київ: Товариство «Знання», КОО.
145. Лук'янов, Д., 2012. Сучасні погляди на проблему класифікації та типології правових систем. *Порівняльне правознавство*, 3-4, с.56-62.
146. Мазнева, Ю.В. и Щеколдин, В.А., 2010. Регламентация и нормирование работы по кадровому администрированию. *Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями*, 1, с.205-209.
147. Малахова, В.М., 2007. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту: Серія: Економічні науки*, 12/1, с.266-273.
148. Малин, А.С. и Мухин, В.И. 2005. *Исследование систем управления*. Москва.

149. Малиновська, Ю.Б., 2017. *Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
150. Малько, А.В., 1998. Правовые средства: вопросы теории и практики. *Журнал российского права*, 8, с.70-71.
151. Мандрыкин, А.В. и Непышневский, А.В. 2000. *Информационные системы управления предприятием*. Воронеж: Издательство ВГТУ.
152. Мансуров, Р.Е., 2011. Об экономической сущности понятия «конкурентоспособность агропромышленного предприятия». *Вестник ОрелГАУ*, 3, с.91-93.
153. Маркіна, І.А. та Мацедонська, Н.В., 2011. Методичні підходи до формування інформаційних систем управління підприємств на ринку олійно-жирової продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 3, с.185-191.
154. Мартиненко, В.М., 2010. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика*, 1, с.16-22.
155. Маршавина, Л.Я. и Мишустин, М.В., 2005. К вопросу о содержании понятия «государственное налоговое администрирование». В: *Актуальные проблемы теории и практики налогового администрирования в Российской Федерации: Круглый стол*. Москва, Российская Федерация, 26 Октябрь 2005. Москва: Финансовая академия при Правительстве РФ.
156. Мельник, О.Г. 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
157. Мельниченко, Н.Ю., 2012. От тектологии к синергетике, или Краткий философский обзор по истории теории систем. *Исторические, философские, политические и юридические науки,*

- культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики, 2/2, с.135-138.*
158. Мельничук, Н.Ю., 2010. Теоретичні підходи до визначення поняття системи управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування. *Наукові праці НДФІ, 2, с.104-111.*
159. Месарович, М. и Такахара, Я. 1978. *Общая теория систем: математические основы.* Москва: Мир.
160. Мизиковский, И.Е. 2005. *Бухгалтерский управленческий учет.* Нижний Новгород: ННГУ.
161. Микийчук, М., Бубела, Т. та Столярчук, П., 2011. Комбінований метод оцінювання якості продукції. *Стандартизація. Сертифікація, Якість, 2, с.52-55.*
162. Мироненко, Ю.О., 2014. Сутність адміністративного управління підприємством та його актуальність у сучасних умовах. *Управління розвитком, 13, с.65-68.*
163. Мирошніченко, Ю.В. та Філіпова, А.І., 2012. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ, 6, с.203-206.*
164. Моисеева, А.П., 2007. *Коммуникационный менеджмент.* Томск: Издательство ТПУ.
165. Молоканова, В.М., 2012. Оцінювання якісних показників портфелю проектів за допомогою теорії нечітких множин. *Управління проектами та розвиток виробництва, 3, с.106-114.*
166. Морщенюк, Т.С., 2009. Прийняття та обґрунтування інвестиційних рішень в умовах ризику. *Економіка промисловості, 4, с.109-114.*
167. Мосьондз, С.О., 2013. Напрями ефективного публічного адміністрування наукою в Україні. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ, 3, с.83-90.*
168. Мусин, С.Л., 2010. Аналитический инструментарий управленческого учета. *Вектор науки ТГУ, 3, с.170-173.*

169. Найда, И., 2011. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's. *Менеджер по персоналу*, 7, с.38-42.
170. Найханова, И.В., 2011. Аудит систем менеджмента качества и информационной безопасности. *Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия «Приборостроение»*, спец, с.152-156.
171. Недосекин, А.О., 2000. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами. *Аудит и финансовый анализ*, 2, с.45-54.
172. Нечипорук, О.В., 2007. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Коммунальное хозяйство городов*, 75, с.275-284.
173. Новоселов, В.И. и Сокова, А.Н. 1977. *Делопроизводство в государственном аппарате*. Саратов: Изд-во Саратов. гос. ун-та.
174. Ногин, В.Д., 2004. Упрощенный вариант метода анализа иерархий на основе нелинейной свертки критериев. *Журнал вычислительной математики и математической физики*, 44/7, с.1259-1268.
175. Носенко, С.В., 2014. Автоматическая классификация формализованных документов в системе электронного документооборота. *Научный журнал КубГАУ*, 96, с.32-36.
176. Овсянников, Д.В., 2010. Классификация юридически значимых электронных документов. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право*, 24, с.53-56.
177. Овчарук, В.В. 2018а. *Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів*. Львів: Галицька видавнича спілка.
178. Овчарук, В.В., 2018b. Сутність адміністрування на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія*

- «Міжнародні економічні відносини та світове господарство», 19/2, с.115-118.
179. Овчарук, В.В., 2018с. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Бізнес Інформ*, 8, с.211-216.
180. Овчарук, В.В., 2018d. Особливості побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 30/4, с.14-17.
181. Овчарук, В.В., 2018е. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*, 8, с.46-51.
182. Овчарук, В.В., 2018f. Модель системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Причорноморські економічні студії*, 31, с.79-85.
183. Овчарук, В.В., 2018g. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 20/2, с.136-140.
184. Овчарук, В.В., 2018h. Аналізування чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, 29/4, с.108-113.
185. Овчарук, В.В., 2018i. Ідентифікування чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Право*, 8/1, с.13-16.
186. Овчарук В.В., 2018j. Системи адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*, 7/2, с.51-55.

187. Овчарук, В.В., 2018k. Стан систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, 29/5, с.76-81.
188. Овчарук, В.В., 2018l. Концептуальна модель побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*, 17, с.12-17.
189. Овчарук, В.В., 2018m. Багатоаспектність трактування поняття адміністрування в управлінні підприємствами. В: *Фінансовий ринок: інституції та інструменти: XVII Міжнародна наукова конференція*. Львів, Україна, 3-6 Червень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
190. Овчарук, В.В., 2018n. Системність та адаптивність як принципи побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. В: *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 18 Серпень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».
191. Овчарук В.В., 2018o. Іноземний досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-27 Жовтень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
192. Овчарук, В.В., 2018p. Персонал у системах адміністрування на підприємствах. В: *Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: теоретичні та прикладні аспекти: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18 Серпень 2018. Одеса: ЦЕДР.
193. Овчарук, В.В., 2018q. Окремі аспекти побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. В: *Сучасний стан та*

- перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права: Міжнародна науково-практична конференція.* Полтава, Україна, 14 Серпень 2018. Полтава: ЦФЕНД.
194. Овчарук, В.В., 2018г. Іноземний досвід інформатизації процесів в системах адміністрування підприємств. В: *Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій: II Всеукраїнська наукова конференція.* Дніпро, Україна, 26-27 Жовтень 2018, част. 2. Дніпро: СПД «Охотнік».
195. Овчарук, В.В., 2018s. Місце адміністрування в системі управління: проблеми термінології. В: *The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization: International Scientific Conference.* Greenwich, UK, 25 May 2018, part 1. UK: Baltija Publishing.
196. Овчарук В.В., 2018t. Проблеми розвитку систем адміністрування на вітчизняних підприємствах. В: *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: II Міжнародна науково-практична конференція.* Київ, Україна, 12 Жовтень 2018. Київ: КНЕУ.
197. Овчарук, В.В., 2018u. Компетентність та мотивованість персоналу як передумова ефективності систем адміністрування на підприємствах. В: *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: IV Міжнародна науково-практична конференція.* Запоріжжя, Україна, 23 Серпень 2018. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».
198. Овчарук, В.В. та Жежуха, В.Й., 2013. Класифікація технологічних методів менеджменту як елементів системи діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, с.25-28.
199. Овчарук, В.В. та Гончар, М.Ф. 2018. Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна, ред. *Сучасні*

- тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства.*
Дніпро: Пороги. с.126-137.
200. Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й., 2018а. Системи адміністрування вітчизняних підприємств: стан та проблеми розвитку. В: В.П. Ільчук, ред. *Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень.* Чернігів: ЧНТУ. с. 137-148.
201. Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й., 2018б. Вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*, 8/2, с.24-28.
202. Овчарук, В.В. та Бодарецька, О.М., 2018. Інструментарій формування систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, [online] 3, с.107-116. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No1/107.pdf> [Дата звернення 20 Грудень 2018].
203. Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018. Системи адміністрування на підприємстві: роль і значення для керівників. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: III Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, 16 Травень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
204. Овчарук, В.В. та Кузьмін, О.Є., 2018. Концептуальні засади оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка: реалії часу*, [online] 1, с.121-126. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/121.pdf> [Дата звернення 15 Грудень 2018].
205. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2017. Логістично-постачальницька діяльність: особливості здійснення, адміністрування та реінжинірингу. *Причорноморські економічні студії*, 24, с.149-152.

206. Овчарук, В.В., Кузьмін, О.Є. та Телішевська, О.Б., 2017. Іноземний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Проблеми економіки*, 4, с.289-295.
207. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017а. Вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць*, 1-2, с.42-48.
208. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017б. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.120-123.
209. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017с. Інструментарій оптимізування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. В: *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: International Scientific Conference*. Kaunas, Lithuania, 20 October 2017. *Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing*.
210. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017d. Загрози логістично-постачальницької діяльності підприємств та особливості їхнього адміністрування у бізнес-процесах. В: *Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2017. Полтава: ЦФЕНД.
211. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017а. Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 5/2, с.46-51.
212. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017б. Модель адміністрування та оптимізування витрат на логістично-

- постачальницьку діяльність підприємств в умовах стрес-менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*, 3/1, с.52-59.
213. Овчарук В.В., Кузьмін О.Є. та Жежуха В.Й., 2018. Інструментарій адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. В: Л.М. Таранюк, ред. *Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств*. Суми: СНАУ. с. 104-109.
214. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018а. Аналізування, адміністрування та реінжиніринг взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 25, с.123-128.
215. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018б. Особливості аналізування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність як передумова реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. В: *Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12-13 Січень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».
216. Овчарук, В.В., Гончар, М.Ф. та Будинський, Р.З., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, 12 Березень 2018. Частина 1. Полтава: ЦФЕНД.
217. Овчарук, В.В., Жежуха, В.Й. та Телішевська, О.Б., 2018. Аналізування, адміністрування та реінжиніринг взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 25, с.123-128.

218. Огурцов, А.П., 1974. Этапы интерпретации системности научного знания (античность и Новое время). *Системные исследования*, с.154-186.
219. Окрепилов, В.В. 1999., ред. *Словарь терминов и определений в области экономики и управления качеством*. Санкт-Петербург: Наука.
220. Осовська, Г.В. та Осовський, О.А. 2009. *Менеджмент організацій*. Київ: Кондор.
221. Охріменко, Г.В., 2009. Основні принципи та проблеми впровадження електронного документообігу в організації. *Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації»*, 1, с.300-307.
222. Павелко, С.В., 2009. Метод оцінки захищеності інформаційних систем. *Системи озброєння і військова техніка*, 4, с.149-154.
223. Петричко, М.М., 2015. Теоретичні засади функціонування системи адміністрування в Україні. *Бізнес-навігатор*, 2, с.30-34.
224. Платонов, К.К., ред. 1984. *Краткий словарь системы психологических понятий*. Москва: Высшая школа.
225. Плешакова-Боровинська, М., 2012. Системи електронного документообігу в діяльності промислових підприємств. *Вісник Книжкової палати*, 7, с.1-4.
226. Подолякин, О.В., 2012. Внедрение информационных систем управления на предприятии. *Проблемы развития территории*, 4, с.20-28.
227. Погонев, С.В., 2011. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*, 1, с.14-21.
228. Погрібна, В.Л., 2012. Соціолого-правовий аналіз співвідношення цілей і засобів у правозастосовній діяльності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*.

- Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія», 2, с.305-310.*
229. Поліновський, В.В., 2010. Впровадження системи електронного документообігу в науковій організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*, 4, с.117-123.
230. Поляков, А.В. 2004. *Общая теория права: проблемы интерпретации в контексте коммуникативного подхода*. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета.
231. Пономаренко, В.С., Мінухін, С.В. та Знахур, С.В. 2013. *Теорія та практика моделювання бізнес-процесів*. Харків, ХНЕУ.
232. Попова, С.М. 2012. *Адміністративно-правовий статус податкових органів України*. Харків: Золота миля.
233. Пронь, Н.О., 2012. Вимоги до електронних документів: міжнародна практика та досвід України. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, 1, с.356-366.
234. Проскура, К., 2012. Податкове адміністрування у розвинених європейських країнах. *Економічний аналіз*, 11/1, с.203-206.
235. Проскура, К.П. та Капустян, О.М., 2012. Методологічні засади податкового адміністрування. *Актуальні проблеми економіки*, 10, с.195-202.
236. Проценко, С. и Зажигина, К., 2010. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей. *Менеджер по персоналу*, 1-2, с.52-61.
237. Пугина, Л.И. и Родионова, Е.В., 2009. Современные аспекты стратегического управления на предприятии. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*, 2, с.36-68.
238. Пушкар, Р.М. та Тарнавська, Н.П. 2003. *Менеджмент: теорія і практика*. 2-ге вид. Тернопіль: Карт-бланш.

239. Радзієвський, О.І., 2015. Специфіка управління національними підприємствами в умовах глобалізації. *Наукові праці МАУП*, 44, с.166-170.
240. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш. и Стародубцева, Е.Б. 2007. *Современный экономический словарь*. Москва: ИНФРА-М.
241. Рамазанова, Б., 2014. Основные подходы к определению понятия «налоговое администрирование». *Теория и практика общественного развития*, 1, с.447-449.
242. Родионова, В.Н. и Туровец, О.Г. 2005. *Организация производства и управление предприятием*. Москва: Издательство РИОР.
243. Рубин, Ю.Б., 2007. Стратегии и тактики конкурентного поведения. *Современная конкуренция*, 3, с.81-96.
244. Рузанова, В.Д., 2012. Вопросы применения классификаций систем к гражданско-правовой законодательной системе. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 5: Юриспруденция*, 2, с.165-171.
245. Саати, Т. 1993. *Принятие решений*. Москва: М.: Радио и связь.
246. Савченко, А.О., 2015а. Поняття, значення та система адміністрування податків в Україні. *Право.ua*, 3, с.147-152.
247. Савченко, Т.В., 2015б. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НГУ*, 5, с.142-148.
248. Садовский, В.Н. и Юдин, Э.Г. 1969. Задачи, методы и приложения общей теории систем. В: *Исследования по общей теории систем*. Москва: Прогресс, с.3-22.
249. Самохвалов, Ю.Я., 2003. Групповой учет относительного превосходства альтернатив в задачах принятия решений. *Кибернетика и системный анализ*, 6, с.141-145.
250. Сатушевська, К.В., 2013. Формування системи стратегічного управлінського обліку в управлінні вартістю підприємства. *Наукові*

- праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 24, с.265-272.
251. Сахно, Є.Ю., Богдан, М.В. та Калінько, І.В., 2011. Дослідження концептуальних систем управління. *Чернігівський науковий часопис. Серія 2, Техніка і природа*, 1, с.106-112.
252. Сачко, Н.С., Бабук, И.М. и Демидов, В.И. 1988. *Организация, планирование и управление машиностроительным предприятием*. Минск: Высшая школа.
253. Світлична, Т.І., 2014. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування та його зв'язку із управлінням ризиками діяльності підприємств. *Молодий вчений*, 11, с.101-104.
254. Севостьянов, А.А., 2013. Средства достижения целей в сфере правового регулирования. *Вестник экономики, права и социологии*, 1, с.180-183.
255. Семенов, А.К. и Набоков, В.И. 2008. *Основы менеджмента*. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К».
256. Семенчук, Т.Б., 2013. Сутність категорії «публічне адміністрування» та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 42, с.385-390.
257. Серов, О.В., 2016. Аналіз термінологічного забезпечення категорійно-понятійного апарату в галузі знань «публічне управління й адміністрування». *Державне управління: теорія та практика*, 2, с.15-23.
258. Скворцов, І.Б. 2003. *Ефективність інвестиційного процесу: методологія, методи і практика*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
259. Скрипничук, Т.В., 2010. Використання інструментів проектного менеджменту для планування дозвільних процедур у будівництві. *Університетські наукові записки*, 2, с.323-331.

260. Солдаткина, С.М. и Копылова, Е.В., 2015. Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*, 3, с.325-334.
261. Солдатова, Л.П., 2005. До правомірності використання поняття «інформація» як лінгвістичного об'єкта. *Актуальні питання української лінгвістики: теорія і практика*, 11, с.75-78.
262. Сталінська, О.В. 2012. *Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством*. Донецьк: ІЕП НАН України.
263. Сульповар, Л.Б., 2009. Развитие теории устойчивости социально-экономических систем. *Вестник Ассоциации ВУЗов туризма и сервиса*, 2, с.83-88.
264. Тараскина, Ю.В., 2010. Модель разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний. *Вестник АГТУ. Серия: Экономика*, 1, с.203-210.
265. Тараскина, Ю.В., 2015. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации. *Вестник АГТУ. Серия: Экономика*, 4, с.15-22.
266. Трубников, Н.Н. 1968. *О категориях «цель», «средство», «результат»*. Москва.
267. Тулинова, В.В., 2016. Особенности сбытовой деятельности промышленных предприятий. *Международный журнал социальных и гуманитарных наук*, 5/1, с.107-110.
268. Турчак, В., 2016. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с.79-86.
269. Тюхтина, В.С., ред. 1988. *Диалектика познания сложных систем*. Москва: Мысль.

270. Тяпухин, А.П. и Сатарова, М.Н., 2005. Формирование и функционирование маркетинговых информационных систем. *Вестник ОГУ*, 8, с.110-119.
271. Угрюмова, А.В., 2008. К вопросу о содержании понятий «налоговое администрирование» и «администрирование налога». *Вестник Финансовой академии*, 4, с.150-154.
272. Уледов, А.К. 1984. *Общество и сознание*. Москва.
273. Урманцев, Ю.А. 1978. Начала общей теории систем. *Системный анализ и научное знание*. Москва: Наука.
274. Федорова, Е.И., 2008. Понятие, цели и задачи системы управления персоналом предприятия в кризисных ситуациях. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*, 5, с.32-34.
275. Федяинова, В.И. и Сысо, Т.Н., 2012. Электронный документооборот: технология внедрения и способ оптимизации бизнес-процедур. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 4, с.36-44.
276. Фещур, Р.В., Барвінський, А.Ф. та Кічор, В.П. 2003. *Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти*. 2-ге вид. Львів: «Інтелект-Захід».
277. Филиппов, В.П. и Шульдяшева, Е.О., 2015. Применение метода оценки совокупного экономического эффекта от внедрения среды разработки. *Вестник Российского университета кооперации*, 2, с.57-62.
278. Филиппова, Е.М., 2013. О принципах в праве социального обеспечения. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Право»*, 13/2, с.66-69.
279. Фионова, Л.Р., 2012. Факторы, влияющие на структуру документооборота. *Делопроизводство*, 2, с.51-55.
280. Фоломкина, І.С. 2014. *Адміністративний менеджмент*. Донецьк: ДонНУЕТ.

281. Фурсов, С.В., 2013. Концепция стратегического управления промышленным предприятием. *Основы экономики, управления и права*, 4, с.79-86.
282. Харенко, О.В., 2014. Поняття «інформація» в юридичній науці та законодавстві України. *Часопис Київського університету права*, 3, с.119-124.
283. Хвищун, Н.В., 2009. Теоретичні підходи до класифікації логістичних систем. *Ефективна економіка*, 3, [online]. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=80>> [Дата звернення 01 Жовтень 2016].
284. Хорольцева, Е.Б. и Федорова, А.В., 2013. Исследование систем управления. *Вестник ПАГС*, с.110-117.
285. Хоружий, Л.И. 2004. *Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве*. Москва: Финансы и статистика.
286. Чекмарева, П.А., 2013. Организация документирования и делопроизводства процессов управления институциональными изменениями. *Вестник Костромского государственного университета*, 4, с.172-174.
287. Череп, А.В. та Лизуненко, М.М., 2014. Методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 3, с.113-119.
288. Череп, А.В., Потопа, К.Л. та Ткаченко, О.В. 2009. *Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості*. Київ: Кондор.
289. Чернецька, О.В., 2014. Внутрішні чинники у формуванні системи управління фінансовими результатами сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5, с.146-151.

290. Чеснокова, С.Ю., Донская, А.В. и Горчиков, Р.А., 2007. Процессно-ориентированное управление как основа эффективной деятельности. *Вестник АГТУ*, 3, с.201-203.
291. Чинчин, М.М., 2013. Межі та стадії податкового адміністрування. *Фінансове право*, 1, с.26-29.
292. Шавшина, С.А. и Омарова, И.Г., 2015. Опыт внедрения корпоративных информационных систем на российских предприятиях. *Символ науки*, 11, с.190-195.
293. Шегда, А.В., 2012. Стратегічний аспект управління розвитком суб'єктів господарювання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 27/3, с.21-30.
294. Шемаєв, В.В. та Ромодан, О.О., 2014. Оцінка фінансової ефективності інвестиційних проектів, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. *Фінанси України*, 5, с.96-105.
295. Шемшученко, Ю.С. та Бабкін, В.Д., ред., 1997. *Політологічний словник*. Київ: Генеза.
296. Шеннон, Р. 1978. *Имитационное моделирование систем – искусство и наука*. Москва: Мир.
297. Шкуліпа, Л.В., 2013. Застосування Swot-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1, с.168-175.
298. Шлафман, А.И. и Горовой, А.А., 2014. Современные взгляды на особенности ресурсного обеспечения интеграционных процессов. *Российское предпринимательство*, 15/11, с.50-56.
299. Шляхта, О.М., 2012. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*, 68, с.301-309.
300. Шпак, Н.О. 2011. *Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

301. Штих, І.А., 2015. Класифікація систем ідентифікації об'єктів. *Системи управління, навігації та зв'язку*, 4, с.106-108.
302. Шулешко, А.Н., 2012. Совершенствование систем управления качеством продукции на основе интеграции с риск-менеджментом, оценки состояния и динамики качества объектов. *Вестник ИрГТУ*, 12, с.285-289.
303. Шура, Н.О., 2016. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у національній економіці. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 14, с.260-263.
304. Щербаков, В.Б. и Ермаков, С.А., 2008. Метод анализа иерархий как метод обоснования выбора системы контрмер для беспроводных сетей стандарта ШУУУ 802.11. *Информация и безопасность*, 2, с.264-267.
305. Яковлєв, І.П., 2015. Публічне адміністрування у сфері державної митної справи: термінологічний пошук. *Європейські перспективи*, 6, с.119-125.
306. Янковий, О.Г., Мельник, Н.В. та Янковий, В.О., 2013. Оцінка інвестиційних проектів на підприємствах харчової промисловості України. *Економіка харчової промисловості*, 2, с.49-53.
307. Яременко, В.В. та Сліпушко, О.М., укл. 1998. *Новий тлумачний словник української мови: у 4-х томах*, т. 4. Київ: Аконіт.
308. Ярошенко, Ф.О., ред. 2010. *P2M. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами організацій*. Київ: Новий друк.
309. Ястремська, О.М. 2004. *Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади*. Харків: ВД «Інжек».
310. Ячменьова, В.М. 2010. *Стійкість діяльності промислових підприємств*. Сімферополь: Аріал.

311. Ячменьова, В.М., Височина, М.В. та Сулима, О.Й. 2010. *Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз*. Сімферополь: ВД «Аріал».
312. Agrawal, S., 2008. Competency Based Balanced Scorecard Model: An Integrative Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), pp. 24-34.
313. Alshibani, A. & Hassanain, M.A. 2018. Estimating facilities maintenance cost using post-occupancy evaluation and fuzzy set theory. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, vol. 24, no. 4, pp.449-467.
314. Asiain, M.J., Bustince, H., Mesiar, R., Kolesarova, A. and Takac, Z., 2018. Negations With Respect to Admissible Orders in the Interval-Valued Fuzzy Set Theory. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, vol. 26, no. 2, pp.556-568.
315. Auger, N. and Roy, D., 2004. The Balanced Scorecard: A Tool for Health Policy Decision-making. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne De Sante'e Publique*, 95(3), pp. 233-234.
316. Balan, O., 2017. Administrative management and mechanisms of its development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2, p.6-10.
317. Balan, O. and Filippova, S., 2017. Public administration and social responsibility. *Economics: time realities. Scientific Journal*, 5, p.21-25.
318. Burney, L. and Swanson, N., 2010. The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers' Job Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), pp.166-181.
319. Bütikofer, P., 1999. Balanced Scorecard als Instrument zur Steuerung eines IT-Unternehmens im Wandel – Ein Praxisbericht über die Einführung der Balanced Scorecard bei der Systor AG. *Die Unternehmung*, 53(5), pp.321-332.

320. Deschrijver, G. & Kerre, E.E. 2007. On the position of intuitionistic fuzzy set theory in the framework of theories modelling imprecision. *Information Sciences*, vol. 177, no. 8, pp.1860-1866.
321. Deschrijver, G. 2007. Arithmetic operators in interval-valued fuzzy set theory. *Information Sciences*, vol. 177, no. 14, pp. 2906-2924.
322. Dyer, J., 1990. A Clarification of «Remarks on the Analytic Hierarchy Process». *Management Science*, 36(3), pp. 274-275.
323. Gardiner, C., 2002. Balanced Scorecard Ethics. *Business & Professional Ethics Journal*, 21(3/4), pp.129-150.
324. Granlund, M., 2001. Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, 12(2), pp.141-166.
325. Griffith, R. and Neely, A., 2009. Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm. *Journal of Labor Economics*, 27(1), pp.49-82.
326. Hakim, A., Gheitasi, M. and Soltani, F., 2016. Fuzzy model on selecting processes in business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 22(6), pp.1118-1138.
327. Hult, G., Ketchen, D., Adams, G. and Mena, J., 2008. Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), pp.526-544.
328. Humphreys, K., Shayne Gary, M. and Trotman, Ken T., 2016. Dynamic decision making using the balanced scorecard framework. *The Accounting Review: A Journal of the American Accounting Association*, 91(5), pp. 1441-1465.
329. Holder, R., 1990. Some Comments on the Analytic Hierarchy Process. *The Journal of the Operational Research Society*, 41(11), pp.1073-1076.
330. Islam, R., Biswal, M., & Alam, S., 1997. Clusterization of Alternatives in the Analytic Hierarchy Process. *Military Operations Research*, 3(1), pp.69-78.

331. Ittner, C., Larcker, D. and Meyer, M., 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), pp.725-758.
332. Kaplan, R. and Norton, David, P. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Review Press.
333. Kotler, Ph. 1996. Marketing management: analysis, planning, implementation and control. 9th intern. ed. Gebethner i S-ka.
334. Kunz, G., 1999. Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard. *Personal*, 51(10), pp. 488-493.
335. Kwak, N.K. and Lee, C.W., 2002. Business process reengineering for health-care system using multicriteria mathematical programming. *European Journal of Operational Research*, 140(2), pp. 447-458.
336. Lam, C.Y. & Tai, K., 2018. Modeling infrastructure interdependencies by integrating network and fuzzy set theory. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 22, pp.51-61.
337. Lowenthal, Jeffrey N. 1994. *Reengineering the Organization: a Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization*. ASQC Quality Press, 1994.
338. Lueg, R., and Vu, L., 2015. Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management Revue*, 26(4), pp.306-327.
339. Lv, M., Chen, K., Xue, L., Su, Y. and Li, R., 2010. Hierarchy Analysis for Flow Units Division of Low-Permeability Reservoir: A Case Study in Xifeng Oilfield, Ordos Basin. *Energy Exploration & Exploitation*, 28(2), pp.71-86.
340. Maran, L., Bracci, E. and Inglis, R., 2018. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor – A case from the italian public sector. *The British Accounting Review*, 50(3), pp.324-339.
341. McNulty, T. 2002. Reengineering as knowledge management: A case of change in UK healthcare. *Management Learning*, 33(4), pp.439-458.

342. Millet, I., 1998. Ethical Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Business Ethics*, 17(11), pp.1197-1204.
343. Musa, M.A. and Othman, M.S., 2016. Knowledge map and enterprise ontology for enhancing business process reengineering in healthcare: A case of radiology department. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 12(2), 26.
344. Nicola M. Shadbolt., 2007. The Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool for Ranchers. *Rangelands*, 29(2), pp.4-9.
345. Ovcharuk, V., 2018a. Peculiarities of the administration systems in enterprises management. *Fundamental and applied research: collection of scientific articles*. Dingo Publishing, Melbourne, Australia, pp.68-71.
346. Ovcharuk, V., 2018b. The strategic factor of the construction and use of administration systems at the enterprise. In: *From the Baltic to the Black Sea: The Formation of Modern Economic Area: the II International scientific conference*. Riga, Latvia, August 24th 2018. Riga: Baltija Publishing.
347. Ovcharuk, V., Kuzmin O., Honchar M. and Zhezhukha, V., 2019. Simulating and Reengineering Stress Management System – Analysis of Undesirable Deviations. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 20. Springer, Cham.
348. Poehlmann, C.H. 2016. Reengineering storage logistics. *Journal of Access Services*, vol. 13, no. 4, pp. 247-255.
349. Qi, Z., Shi, Z., Li, F., Zhang, H., Liu, H. and Feng, J., 2016. Development and application of the security stability control management system. *Power System Protection and Control*, 44(1), pp.122-127.
350. Salah, A. & Moselhi, O., 2015. Contingency modelling for construction projects using fuzzy-set theory. *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 22, no. 2, pp.214-241.

351. Simić, D., Simić, S., Kovačević, I. & Svirčević, V. 2017. 50 years of fuzzy set theory and models for supplier assessment and selection: A literature review. *Journal of Applied Logic*, 24, pp.85-96.
352. Tayler, W., 2010. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. *The Accounting Review*, 85(3), pp.1095-1117.
353. Wang, X. and Ling, Y. 2007. Hierarchy Analysis Method for Management Information Systems. In: Wang W., Li Y., Duan Z., Yan L., Li H., Yang X. (eds) *Integration and Innovation Orient to E-Society Volume 1. IFIP — The International Federation for Information Processing*, vol 251. Springer, Boston, MA.
354. Wind, Y., & Saaty, T., 1980. Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 26(7), pp.641-658.
355. Wisniewski, M. and Dickson, A., 2001. Measuring Performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard. *The Journal of the Operational Research Society*, 52(10), pp.1057-1066.
356. Yang, L., Hu, Z., Long, J., and Guo, T., 2011. 5W1H-based Conceptual Modeling Framework for Domain Ontology and Its Application on STPO. In: *2011 Seventh International Conference on Semantics, Knowledge and Grids*, p.203-206.
357. Zadeh, L.A., 1965. Fuzzy sets. *Information and Control*. 8 (3), pp.338-353.
358. Zimmermann, H., 2010. Fuzzy set theory. *Wiley Interdisciplinary Reviews*, 2, pp.317-332.

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є працівники підприємств різних сфер економіки Західного регіону України. Опитування призначене для дослідження існуючих систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанту, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.

1. Як Ви оцінюєте рівень свого розуміння систем адміністрування в управлінні підприємствами?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно.

2. Як Ви оцінюєте рівень своєї компетентності щодо побудови і використання систем адміністрування в управлінні?

- відмінно;
- добре;
- задовільно;
- незадовільно.

3. Якими, на Вашу думку, є основні перешкоди щодо ухвалення рішень про вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів? (можна обрати декілька варіантів відповідей)

- невпевненість щодо спроможності систем адміністрування сприяти досягненню цілей підприємства;
- невпевненість щодо розвитку підприємства;
- невизначеність щодо фактичних поточних витрат на підтримання належного стану систем адміністрування;
- невизначеність щодо фактичних витрат на вдосконалення систем адміністрування;
- невизначеність щодо потенційних переваг від вдосконалення систем адміністрування;
- недостатній досвід у напрямку вдосконалення систем адміністрування;
- інше (вказіть, що)

4. У яких напрямках діяльності Вашого підприємства впровадження / вдосконалення систем адміністрування повинно здійснюватися першочергово? (оберіть щонайбільше 5 варіантів)

- HR-менеджмент;
- збутова політика;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- управлінський облік;
- ціноутворення;
- комунікаційна політика;
- виробництво;
- фінансовий облік та фінансова діяльність;
- логістика;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- товарна політика;
- стратегічне та тактичне планування;
- інше (вказіть, що)

5. За наявності можливості побудови систем адміністрування «з нуля», на який аспект Ви б звернули більше уваги?

- нічого б не змінював;
- залучив би зовнішнього консультанта;
- звернув би більшу увагу на ідентифікування та опис процесів на підприємстві;
- звернув би більшу увагу на проектування окремих елементів систем;
- звернув би більшу увагу на якість та обсяги навчання за тематикою адміністрування;
- звернув би більшу увагу на документальне забезпечення систем;
- намагався б більше залучити вище керівництво до процесів;
- більше часу спрямував би на впровадження систем;
- інше (вказіть, що)

6. Якою, на Вашу думку, є основна причина виникнення проблем у сфері побудови і використання систем адміністрування?

- низький рівень зацікавленості вищого керівництва;
- часові обмеження;
- помилки на етапі побудови систем адміністрування;
- невідповідний рівень компетентності працівників щодо виконання функцій у системах;
- невідповідний рівень ресурсного забезпечення;

- низький рівень координування діяльності на окремих етапах;
- інше (вказіть, що)
7. Якими були фактично витрачені кошти на вдосконалення систем адміністрування за останній період на Вашому підприємстві порівняно із їхнім планом?
- меншими на 1-9%;
- меншими на 10-19%;
- меншими більш ніж на 20%;
- відповідали плану;
- більшими на 1-9%;
- більшими на 10-19%;
- більшими більш ніж на 20%.
8. На скільки відсотків Ви можете оцінити середню функціональність систем адміністрування на Вашому підприємстві?
- на 91-100%;
- на 81-90%;
- на 71-80%;
- на 61-70%;
- на 51-60%;
- на 41-50%;
- на 31-40%;
- менше 30%.
9. Якими, на Вашу думку, є основні переваги використання систем адміністрування на підприємстві? *(оберіть щонайбільше 3 варіанти)*
- упорядкування розподілу завдань між працівниками;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- знаходження нових клієнтів;
- налагодження ефективної взаємодії із стейкхолдерами;
- уніфікування документації;
- ефективніше управління;
- підвищення рівня ефективності управлінських рішень за усіма рівнями;
- зменшення кількості рекламцій;
- інше (вказіть, що)
10. Чи, на Вашу думку, економічні переваги використання систем адміністрування є більшими за відповідні витрати?
- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні;
- складно відповісти.
11. Чи, на Вашу думку, Ви маєте достатньо знань щодо побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами?
- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні;
- складно відповісти.
12. Якими способами на Вашому підприємстві в основному підвищується рівень компетентності персоналу щодо формування і використання систем адміністрування? *(оберіть щонайбільше 3 варіанти)*
- поширення відповідної інформації під час усних розмов;
- разові тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари тощо;
- періодичні тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари тощо;
- використання різних каналів внутрішніх комунікацій (e-mail, intranet, буклети тощо);
- у ході розмов із керівниками інституційного рівня управління;
- дотримання кодексу етики, у якому відображено відповідні положення;
- бонуси для персоналу з високим рівнем ініціативності щодо змін систем адміністрування;
- установлення відповідних положень у ключових показниках ефективності;
- інше (вказіть, що)
13. Чи Ви задоволені станом систем адміністрування, які функціонують на Вашому підприємстві?
- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні;
- складно відповісти.
14. Чи здійснюється на Вашому підприємстві діагностування систем адміністрування на предмет їхньої ефективності?
- так;

- ні;
 складно відповісти.
15. Чи, на Вашу думку, системи адміністрування на Вашому підприємстві загалом є пристосованими до потреб персоналу?
 однозначно так;
 швидше так, ніж ні;
 швидше ні, ніж так;
 однозначно ні;
 складно відповісти.
16. Яким, на Вашу думку, є пріоритетний об'єкт використання систем адміністрування на вітчизняних підприємствах?
 компанія загалом;
 окремі підрозділи;
 окремі напрямки діяльності;
 окремі програми чи проекти;
 складно відповісти.
17. Як Ви оцінюєте рівень доповненості та взаємозв'язку інструментарію адміністрування з системою управління Вашої компанії загалом?
 на відмінно;
 на добре;
 на задовільно;
 на незадовільно;
 складно відповісти.
18. Чи, на Вашу думку, сьогодні складно впроваджувати нові інструменти адміністрування на вітчизняних підприємствах?
 однозначно складно;
 швидше складно, ніж ні;
 швидше нескладно, ніж так;
 однозначно нескладно;
 складно відповісти.
19. Хто з посадових осіб Вашого підприємства відіграє ключову роль у визначенні стану та параметрів систем адміністрування в управлінні?
 керівники інституційного рівня управління;
 керівники управлінського та технічного рівнів управління;
 власники;
 безпосередньо працівники керованої підсистеми;
 спеціально створені відділи;
 немає чітко визначених таких працівників;
 складно відповісти.
20. Як Ви оцінюєте рівень сформованості систем адміністрування на Вашому підприємстві?
 на відмінно;
 на добре;
 на задовільно;
 на незадовільно;
 складно відповісти.
21. Як Ви оцінюєте рівень точності документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на Вашому підприємстві?
 на відмінно;
 на добре;
 на задовільно;
 на незадовільно;
 складно відповісти.
22. Як Ви оцінюєте рівень диверсифікованості джерел документально-інформаційного забезпечення систем адміністрування на Вашому підприємстві?
 на відмінно;
 на добре;
 на задовільно;
 на незадовільно;
 складно відповісти.
23. Як Ви оцінюєте рівень формалізування управлінських процесів у системах адміністрування на Вашому підприємстві?
 на відмінно;
 на добре;
 на задовільно;
 на незадовільно;

складно відповісти.

24. Як Ви оцінюєте рівень ефективності управлінського інструментарію у системах адміністрування на Вашому підприємстві?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно;
- складно відповісти.

25. Чи, на Вашу думку, Ви є достатньо мотивованими на своєму підприємстві для вдосконалення систем адміністрування?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні;
- складно відповісти.

26. Які наслідки, на Вашу думку, найбільш характерні за умов неефективності систем адміністрування на підприємстві? (оберіть цюнайбільше 3 варіанти)

- втрати ринкових позицій;
- збільшення цін на товари та послуги підприємства;
- зменшення величини доходу від реалізації продукції;
- збільшення рівня плинності персоналу;
- збільшення поточних витрат;
- зменшення можливостей для інвестування;
- складно відповісти;
- Ваш варіант

27. Якою на Вашому підприємстві є найбільш проблемна сфера з позиції адміністрування?

- усе підприємство;
- окремі підрозділи;
- окремі напрями діяльності;
- конкретні програми чи проекти;
- складно відповісти.

28. Як Ви оцінюєте захищеність інформації у системах адміністрування на Вашому підприємстві?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно;
- складно відповісти.

29. Як Ви оцінюєте рівень стійкості систем адміністрування на Вашому підприємстві?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно;
- складно відповісти.

30. Яке джерело фінансування процесів формування і використання систем адміністрування найчастіше використовується на Вашому підприємстві?

- власні кошти;
- банківські кредити;
- інвестиції;
- складно відповісти;
- інше (вказіть, що)

31. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

32. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років)

33. Ваша стать?

- чоловіча;
- жіноча.

34. Ваша посада.....
35. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?

36. Вкажіть назву Вашого підприємства.....

37. До якої з категорій належить Ваше підприємство?

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

38. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Дякуємо за участь в опитуванні!

ДОДАТОК Б

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Овчарук, В.В. 2018. *Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів*. Львів: Галицька видавнича спілка.
2. Овчарук, В.В. та Гончар, М.Ф. 2018. Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна, ред. *Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства*. Дніпро: Пороги. с.126-137. (Особистий внесок автора: обґрунтовано концептуальні положення щодо використання моделювання як способу адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах).
3. Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й. 2018. Системи адміністрування вітчизняних підприємств: стан та проблеми розвитку. В: В.П. Ільчук, ред. *Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень*. Чернігів: ЧНТУ. с.137-148. (Особистий внесок автора: наведено основні результати експертного опитування щодо стану та проблем розвитку систем адміністрування вітчизняних підприємств).
4. Овчарук, В.В., Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й. 2018. Інструментарій адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. В: Л.М. Таранюк, ред. *Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств*. Суми: СНАУ. с.104-109. (Особистий внесок автора: розкрито роль і значення інструментарію адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

5. *Овчарук, В.В., 2018. Сутність адміністрування на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 19/2, с.115-118. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).
6. *Овчарук, В.В., Кузьмін, О.Є. та Телішевська, О.Б., 2017. Іноземний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Проблеми економіки*, 4, с.289-295. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*). (Особистий

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

внесок автора: розкрито окремі аспекти іноземного досвіду адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).

7. *Овчарук, В.В., 2018. Типологія систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Бізнес Інформ*, 8, с.211-216. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
8. *Овчарук, В.В. та Бодарецька, О.М., 2018. Інструментарій формування систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, [online] 3, с.107-116. Доступно: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No1/107.pdf> [Дата звернення 20 Грудень 2018]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Російський індекс наукового цитування, Академія Google, EbscoHost*). (Особистий внесок автора: розроблено модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадії).
9. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць*, 1-2, с.42-48. (Особистий внесок автора: відображено ключові положення адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
- 10.*Овчарук, В.В., 2018. Особливості побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 30/4, с.14-17. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 11.*Овчарук, В.В., 2018. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*, 8, с.46-51. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scientific Indexing Services*).
- 12.Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 5/2, с.46-51. (Особистий внесок автора:

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

- розглянуто окремі аспекти адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
- 13.*Овчарук, В.В., 2018. Модель системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Причорноморські економічні студії*, 31, с.79-85. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 - 14.*Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Модель адміністрування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах стрес-менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*, 3/1, с.52-59. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
 - 15.*Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 20/2, с.136-140. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 - 16.Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.120-123. (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування процесів логістичного аутсорсингу).
 - 17.*Овчарук, В.В., 2018. Ідентифікування чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Право*, 8/1, с.13-16. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 - 18.*Овчарук, В.В. та Кузьмін, О.Є., 2018. Концептуальні засади оцінювання сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка: реалії часу*, [online] 1, с.121-126. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/121.pdf> [Дата звернення 15 Грудень 2018]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *Російський індекс наукового цитування*, *Академія Google*, *EbscoHost*). (Особистий внесок автора: розкрито концептуальні засади формування методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами, який створює можливість ухвалення управлінських рішень для забезпечення вищого рівня відповідності таких систем за параметрами «як є» і «як має бути»).
 - 19.*Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018. Аналізування, адміністрування та реінжиніринг взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 25, с.123-128. (Міжнародна представленість та індексація

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

- журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розкрито окремі аспекти адміністрування взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
- 20.*Овчарук, В.В. та Вівчар, О.Й., 2018. Вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*, 8/2, с.24-28. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: узагальнено вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами).
- 21.Овчарук, В.В., 2018. Аналізування чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, 29/4, с.108-113.
- 22.*Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2017. Логістично-постачальницька діяльність: особливості здійснення, адміністрування та реінжинірингу. *Причорноморські економічні студії*, 24, с.149-152. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розкрито окремі аспекти адміністрування логістично-постачальницької діяльності підприємств).
- 23.*Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування в управлінні підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*, 7/2, с.51-55. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
- 24.Овчарук, В.В., 2018. Стан систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*, 29/5, с.76-81.
- 25.Овчарук, В.В. та Жежуха, В.Й., 2013. Класифікація технологічних методів менеджменту як елементів системи діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, с.25-28. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості функціонування систем діагностики на підприємстві з визначеним набором елементів).
- 26.*Овчарук, В.В., 2018. Концептуальна модель побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*, 17, с.12-17. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services*).
- 1.3. Публікація в науковому періодичному виданні іноземної держави
- 27.Ovcharuk, V., Kuzmin, O., Honchar, M. and Zhezhukha, V., 2019. Simulating and reengineering stress management system – analysis of undesirable deviations. In: Kryvinska N., Greguš M., ed. *Data-Centric Business and Applications*. [S. l]: Springer, pp. 311-330 (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies LNDECT, vol 20). (Особистий внесок автора: розглянуто особливості адміністрування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»).

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

28. Ovcharuk, V., 2018. The strategic factor of the construction and use of administration systems at the enterprise. In: *From the Baltic to the Black Sea: The Formation of Modern Economic Area: the II International scientific conference*. Riga, Latvia, August 24th 2018. Riga: Baltija Publishing.
29. Овчарук, В.В., 2018. Багатоаспектність трактування поняття адміністрування в управлінні підприємствами. В: *Фінансовий ринок: інституції та інструменти: XVII Міжнародна наукова конференція*. Львів, Україна, 3-6 Червень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
30. Овчарук, В.В., 2018. Системність та адаптивність як принципи побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. В: *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 18 Серпень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».
31. Овчарук, В.В., 2018. Іноземний досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-27 Жовтень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
32. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Інструментарій оптимізування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. В: *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: International Scientific Conference*. Kaunas, Lithuania, 20 October 2017. *Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing*. (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
33. Овчарук, В.В., 2018. Персонал у системах адміністрування на підприємствах. В: *Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: теоретичні та прикладні аспекти: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 18 Серпень 2018. Одеса: ЦЕДР.
34. Овчарук, В.В., 2018. Окремі аспекти побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. В: *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 14 Серпень 2018. Полтава: ЦФЕНД.
35. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Жежуха, В.Й., 2018. Особливості аналізування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність як передумова реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. В: *Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12-13 Січень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр». (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).

36. Овчарук, В.В., 2018. Іноземний досвід інформатизації процесів в системах адміністрування підприємств. В: *Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій: II Всеукраїнська наукова конференція*. Дніпро, Україна, 26-27 Жовтень 2018, част. 2. Дніпро: СПД «Охотнік».
37. Овчарук, В.В., 2018. Місце адміністрування в системі управління: проблеми термінології. В: *The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization: International Scientific Conference*. Greenwich, UK, 25 May 2018, part 1. UK: Baltija Publishing.
38. Овчарук, В.В., 2018. Проблеми розвитку систем адміністрування на вітчизняних підприємствах. В: *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: II Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12 Жовтень 2018. Київ: КНЕУ.
39. Овчарук, В.В., Гончар, М.Ф. та Будинський, Р.З., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 12 Березень 2018. Частина 1. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розкрито напрямки моделювання як способу адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах).
40. Овчарук, В.В., 2018. Компетентність та мотивованість персоналу як передумова ефективності систем адміністрування на підприємствах. В: *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 23 Серпень 2018. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».
41. Овчарук, В.В., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Загрози логістично-постачальницької діяльності підприємств та особливості їхнього адміністрування у бізнес-процесах. В: *Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2017. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розкрито особливості адміністрування загроз логістично-постачальницької діяльності підприємств).
42. Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018. Системи адміністрування на підприємстві: роль і значення для керівників. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16 Травень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розкрито роль і значення систем адміністрування для суб'єктів керівної системи організації).
3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації
43. Ovcharuk, V., 2018. Peculiarities of the administration systems in enterprises management. *Fundamental and applied research: collection of scientific articles*. Dingo Publishing, Melbourne, Australia, pp.68-71.

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	II Міжнародна науково-практична конференція	From the Baltic to the Black Sea: The Formation of Modern Economic Area	м. Рига, Латвія, 24 серпня 2018 р.	Заочна
2	XVII Міжнародна наукова конференція	Фінансовий ринок: інституції та інструменти	м. Львів, Україна, 3-6 червня 2018 р.	Очна
3	Всеукраїнська науково-практична конференція	Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність	м. Київ, Україна, 18 серпня 2018 р.	Заочна
4	XII Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	м. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018 р.	Очна
5	Міжнародна науково-практична конференція	Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology	м. Каунас, Литва, 20 жовтня 2017 р.	Заочна
6	Всеукраїнська науково-практична конференція	Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: теоретичні та прикладні аспекти	м. Одеса, Україна, 18 серпня 2018 р.	Заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права	м. Полтава, Україна, 14 серпня 2018 р.	Заочна
8	Всеукраїнська науково-практична конференція	Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни	м. Київ, Україна, 12-13 січня 2018 р.	Заочна
9	II Всеукраїнська наукова конференція	Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій	м. Дніпро, Україна, 26-27 жовтня 2018 р.	Заочна
10	Міжнародна науково-практична конференція	The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization	м. Грінвіч, Великобританія, 25 травня 2018 р.	Заочна
11	II Міжнародна науково-практична конференція	Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку	м. Київ, Україна, 12 жовтня 2018 р.	Заочна
12	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика	м. Полтава, Україна, 12 березня 2018 р.	Заочна
13	IV Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки та менеджменту	м. Запоріжжя, Україна, 23 серпня 2018 р.	Заочна
14	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном	м. Полтава, Україна, 20 жовтня 2017 р.	Заочна
15	III Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпоротною діяльністю	м. Львів, Україна, 16 травня 2018 р.	Заочна

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АМІКУМ ФАРМА»**

Юридична/фактична адреса: 04080, м. Київ, вул. Вікентія Хвойки, 21
ЄДРПОУ 40866700
тел./факс 044 281 24 29

Вих. № 4 від 21.01.2019 року

За місцем вимоги

**ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ
МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ОВЧАРУКА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

Наукові положення, результати та висновки, що містяться в дисертаційній роботі Овчарука Вадима Володимировича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, застосовані у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «АМІКУМ ФАРМА».

Зокрема, сприяли підвищенню рентабельності операційної діяльності підприємства на 1,2% такі розробки дисертанта:

- 1) науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємства;
- 2) метод діагностування систем адміністрування;
- 3) модель діагностування стійкості систем адміністрування;
- 4) комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні.

**Директор
ТОВ «АМІКУМ ФАРМА»**



Стьопа С.Л.



УКРАЇНА

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ
Майдан Незалежності, Будинок рад, м. Хмельницький, 29005,
тел. (0382)76-51-52, факс 79-53-42, E-mail: khm_econ@adm-km.gov.ua. Код ЄДРПОУ 39924423

07.02.2019 № 03.02-338 /19

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук
Овчарука Вадима Володимировича

Результати дисертаційної роботи Овчарука Вадима Володимировича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук "Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів" використано у діяльності Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації.

Департаментом, зокрема, практично застосовуються концептуальні засади побудови і використання систем адміністрування, що дає змогу розкрити їхню глибинну сутність та структуру в умовах інформатизації процесів управління. Окрім того, структурними підрозділами Департаменту при розробці щорічних програм соціально-економічного розвитку області враховуються також положення з формування вказаних систем.

Зазначені рекомендації загалом створюють передумови для підвищення ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації.

Директор Департаменту



О. Бохонська

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ФІРМА «ХМЕЛЬНИЦЬКБУД»

29000, м. Хмельницький, вул.. Володимирська, 109, 0382-65-24-45
п/р 2600401002831 в ПАТ «ОКСІ БАНК» ,
МФО 325990 , код ЄДРПОУ 01269388
інд. №012693822253, св.. ПДВ 100243087

ДОВІДКА

**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Видана Овчаруку В.В. на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності, використані у діяльності ПрАТ «Фірма «Хмельницькбуд». Це сприяло більш ефективному ухваленню управлінських рішень у компанії за усіма етапами технології управління.

Директор



Пославський В.В.



УКРАЇНА

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ
Майдан Незалежності, Будинок рад, м. Хмельницький, 29005,
тел. (0382)76-51-52, факс 79-53-42, E-mail: khm_econ@adm-km.gov.ua. Код ЄДРПОУ 39924423

07.02.2019 № 03.02-338/19

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук
Овчарука Вадима Володимировича

Результати дисертаційної роботи Овчарука Вадима Володимировича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук "Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів" використано у діяльності Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації.

Департаментом, зокрема, практично застосовуються концептуальні засади побудови і використання систем адміністрування, що дає змогу розкрити їхню глибинну сутність та структуру в умовах інформатизації процесів управління. Окрім того, структурними підрозділами Департаменту при розробці щорічних програм соціально-економічного розвитку області враховуються також положення з формування вказаних систем.

Зазначені рекомендації загалом створюють передумови для підвищення ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації.

Директор Департаменту



О. Бохонська

ТОВ "АРГІЛІТ"

ЄДРПОУ 39909866, тел. 0382652445
Р/р 2600401008561 в ПАТ "ОКСІ БАНК" МФО 325990
м.Хмельницький, вул Свободи 76/1 офіс 4

ДОВІДКА

ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Видана Овчаруку В.В. на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності, використані у діяльності ТОВ «Аргіліт». Це сприяло більш ефективному ухваленню управлінських рішень у компанії за усіма етапами технології управління.

Директор



Корчак О.П.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЗДОРОВЕ МАЙБУТНЄ»**

Юридична/фактична адреса: 04080, м. Київ, вул. Вікентія Хвойки, 21
Поточний рахунок 26003052737710в ПАТ КБ «Приватбанк», МФО 300711
ЄДРПОУ 39204954
тел./факс 044 2812429

вих. № 012 від 25 січня 2019 року

За місцем вимоги

ДОВІДКА

Видана к.е.н., доц. Овчаруку В.В. про те, що низка положень його дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук практично застосовується у діяльності ТОВ «Здорове Майбутнє».

До переліку таких положень слід віднести:

а) модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами, яка передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій.

б) метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні, який ґрунтується на багатокритеріальному підході й використанні трапецієподібних функцій належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності цих систем до певних нечітких терм-множин.

Так, запропонована автором модель у першому випадку дала змогу впорядкувати комплекс необхідних робіт у контексті розвитку корпоративної архітектури підприємства. Своєю чергою, запропонований метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування створив передумови для ухвалення управлінських рішень з метою забезпечення вищого рівня відповідності цих систем за параметрами «як є» і «як має бути».

Проектні розробки автора сприяли виникненню економії на умовно-постійних витратах у розмірі 23,4 тис. грн.

Директор
ТОВ «Здорове Майбутнє»

Гуділін О.О.





ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ОБЛАСНЕ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВОГО ТА МИСЛИВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Державне підприємство

“Хмельницьке лісомисливське господарство”

юридична адреса: 31343 Хмельницька
обл., Хмельницький р-н, с.Прибузьке,
вул. Олімпійського вогню, 67
поштова адреса: 29015 м.Хмельницький,
провулок 1-й Мирний, 18

р/р 26008000006694
АТ "Укресімбанк"
м. Хмельницький, ЗКПО 33285303,
МФО 322313

тел. 78-54-55, 78-54-20, тел/ факс 78-54-23, 78-54-20, e-mail: lawyer.xmlles@ukr.net

№ 86 від 07.02.2019 року

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Державне підприємство «Хмельницьке лісомисливське господарство» засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження Овчарука Вадима Володимировича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук і впровадження у діяльності підприємства удосконаленого методу оцінювання рівня сформованості систем адміністрування, який ґрунтується на багатокритеріальному підході й використанні трапецієподібних функцій належності параметрів конфіденційності, доступності та цілісності цих систем до певних нечітких терм-множин. Метод дав змогу експертам отримати результуючий розподіл комбінації нечітких множин щодо систем адміністрування для подальшого їхнього діагностування, інтегрування і порівняння.

Директор



І.В. Бурковський



29010, м. Хмельницький,
вул. Чорновола, 88,
Україна, ТОВ «Р.І.Н.О»
Тел. / факс: (0382) 72-00-82
e-mail: rinozbut@ukr.net

05.02.2019р. № 57

на № _____ від _____

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДІСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Видана Овчаруку В.В. на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності, використані у діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». Це сприяло більш ефективному ухваленню управлінських рішень у компанії за усіма етапами технології управління.

Директор ТОВ «Р.І.Н.О»



М.Дунець

Публічне акціонерне товариство
«УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»
29000, Україна м. Хмельницький,
вул. В. Чорновола, 120
тел.: +38-0382 65-05-23
факс: +38-0382 74-67-02
e-mail: gendirector@uea.km.ua
Код ЄДРПОУ 00213440



www.uea.com.ua

Public joint stock company
«UKRELECTROAPARAT»
120 V. Chornovola str. 29000
Khmelnysky, Ukraine
tel.: +38-0382 65-05-23
fax: +38-0382 74-67-02
e-mail: gendirector@uea.km.ua

№ 64 від 06.02.2019 р.

На № _____ від _____



Довідка
про впровадження результатів наукових досліджень

Розроблений Овчаруком Вадимом Володимировичем метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємством використовується у практичній діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» під час ухвалення управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління. Вказаний метод дав змогу, зокрема, ідентифікувати рівень сприятливості систем адміністрування щодо досягнення цілей компанії за різними ланками технології управління, що у сукупності призвело до збільшення частки ринку підприємства.



Голова Правління Косковецька Є.С.

УКРАЇНА
Товариство з Обмеженою Відповідальністю
“Завод Гідроарматури”

Телефон/факс: 044-451-89-52; (0382) 66-36-86
р/р 26008210394153 в АТ «ПроКредит Банк»
м. Києва, МФО 320984, код ОКПО 32555699



УКРАИНА
Общество с Ограниченной Ответственностью
“Завод Гидроарматуры”

Телефон/факс: 044-451-89-52; (0382) 66-36-86
р/с 26008210394153 в АТ «ПроКредит Банк»
г. Киева, МФО 320984, код ЗКПО 32555699

Вих. № 03 від 07.02.2019 р.

Д О В І Д К А

Керівництво ТОВ «Завод гідроарматури» підтверджує, що запропоновані доцентом Овчаруком В.В. під час виконання ним дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук науково-методичні положення з формування вартості проекту, побудови системи адміністрування в управлінні впровадженні у діяльності підприємства дають змогу прогнозувати, проводити аналіз використання фінансових ресурсів у цьому напрямку, і формувати бюджет, враховуючи основні та допоміжні процеси у системах адміністрування, а також процеси управління ними.

Директор
ТОВ «Завод гідроарматури»



Білецький В.П.

Вик, Бунчук Т.В.
Тел.0382-66-36-86



Створюючи цивілізацію

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО

Юридична адреса:
Пр. Миру, 102
м. Хмельницький - 29015, Україна
тел.: 78-50-55, факс: 78-96-75
e-mail: hm-avtosvit@infocom.km.ua
www.hmelauto.com

Фактична адреса:
Пр. Миру 102
м. Хмельницький, 29015 Україна

17.01.2019р.

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження Овчарука Вадима Володимировича на здобуття наукового ступеня доктора наук впроваджені у діяльності Приватного акціонерного товариства «Хмельниччина-Авто». Зокрема, дістали практичне застосування:

- розроблена концепція побудови і використання систем адміністрування у контексті конкретизації місця цих систем у діяльності суб'єкта господарювання і його технології менеджменту;
- удосконалена модель формування систем адміністрування;
- удосконалений комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування, що передбачає виокремлення таких індикаторів з позиції замовників, інвесторів та розробників проектів формування чи вдосконалення цих систем.

Використання зазначених розробок здобувача наукового ступеня доктора наук дало змогу підвищити ефективність ведення бізнесу, що у підсумку призвело до збільшення чистого доходу на 1,4%.

Перший заступник Генерального директора
ПРАТ «Хмельниччина-Авто»

О.О. Підмурняк

виконавець
Бондарчук С.В.
(0382) 785-906



КОНТРАКТ



Community College Administrator Program with Ukraine

Dr. Vadym Ovcharuk

In recognition of your participation in leadership training
with the U.S. community college system
April 16-May 27, 2016



Jeffrey Ayala Milligan
Director
Learning Systems Institute
1600 University Center
Florida State University Tallahassee, Florida
32306-4041

John Sedlins

John Sedlins
Office of Global Educational Programs
Bureau of Educational and Cultural Affairs
U.S. Department of State

Vilma E. Fuentes

Vilma E. Fuentes, Ph.D.
Assistant Vice President
for Academic Affairs
Santa Fe College

Dr. Vadym Ovcharuk
5/27/16

КОPIЯ

Santa Fe College

Certificate of Participation

This certifies that

Dadyu Ducharuk

has attended and successfully completed the two weeks of

Community College Administrator Program

Given this thirteenth day of May, two thousand and sixteen

3 оригиналом

Robert H. Lane
President



[Signature]
Assistant Vice President of Academic Affairs

[Signature]
Сергій Духарук

Gainesville, Florida

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

Кафедра фінансів,
банківської справи та
страхування



Department
of Finance, Banking and
Insurance

вул. Шевченка 95, корпус I, ауд. 316, 317, м. Чернігів, 14035, Україна

Довідка
про участь у наукових дослідженнях

Окремі наукові розробки кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» Овчарука Вадима Володимировича та кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» Вівчар Олександри Йосипівни використані під час виконання дослідження на тему: «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (державний реєстраційний номер ДР № 0118U004407 (термін березень 2018 р. – лютий 2021 р.))

Зазначені результати дослідження Овчарука Вадима Володимировича та Вівчар Олександри Йосипівни на тему «Системи адміністрування вітчизняних підприємств: стан та проблеми розвитку» оприлюднені у п. 2.4 колективної монографії на тему «Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень» і мають наукову і практичну значимість.

Примірники монографії (Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. П. Ільчука. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 432 с. (ISBN 978-617-7571-33-8)) розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Головний редактор монографії - науковий керівник теми «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (державний реєстраційний номер ДР № 0118U004407 (термін березень 2018 р. – лютий 2021 р.)), д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету



Відпис: Ільчук В.П.
Підписую: Ільчук В.П.

Ільчук В.П.



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@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

01.03.2019 № 67-01-401

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про використання у навчальному процесі результатів
дисертаційної роботи Овчарука Вадима Володимировича

Основні положення і результати дисертаційної роботи «Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Адміністративний менеджмент» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) і «Міжнародний менеджмент та адміністрування бізнес-структур» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Овчаруком В.В.:

- концепція побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами у контексті конкретизації місця цих систем у діяльності суб'єкта господарювання і його технології менеджменту (дисципліна «Адміністративний менеджмент», тема 3 «Система адміністративного менеджменту та апарат управління»);

- комплекс індикаторів оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами (дисципліна «Адміністративний менеджмент», тема 10 «Контролювання в адміністративному менеджменті»);

- метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами (дисципліна «Міжнародний менеджмент та адміністрування бізнес-структур», тема 1 «Сутність міжнародного менеджменту та характерні особливості адміністрування бізнес-структур»).

Проректор з науково-педагогічної роботи,
канд. техн. наук, доцент

Давидчак О. Р.

Виконавець:
Кузьмін О.Є.
(032) 258-22-10