

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-18>

**Квілінський О.С.**  
доктор економічних наук, докторант  
Європейського університету

**Kwilinski Aleksy**  
European University

## ОЦІНЮВАННЯ СПРОТИВУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМІСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

### ASSESSMENT OF THE IMPROVEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM UNDER INFORMATIONAL ECONOMY CONDITIONS

Для забезпечення виявлення найбільш проблемних підрозділів та їх зв'язків, а також вжиття заходів задля підвищення якості управління промисловим підприємством у статті на базі інтеграційної парадигми розроблено підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що дає можливість оцінити спротив вдосконаленню системи управління, який виникає серед персоналу підприємства, та враховує інтегрованість кожного підрозділу до загальної системи управління підприємством.

**Ключові слова:** оцінка, спротив, вдосконалення, система, управління, розвиток, персонал, підприємство, інтегрованість, підрозділ.

Для обеспечения выявления наиболее проблемных подразделений и их связей, а также принятия мер с целью повышения качества управления промышленным предприятием в статье на базе интеграционной парадигмы разработан подход к построению системы управления развитием промышленного предприятия в условиях информационной экономики, что дает возможность оценить сопротивление совершенствованию системы управления, которое возникает среди персонала предприятия, и учитывает интегрированность каждого подразделения в общую систему управления предприятием.

**Ключевые слова:** оценка, сопротивление, совершенствование, система, управление, развитие, персонал, предприятие, интегрированность, подразделение.

The purpose of this article is the problems in the construction and effective implementation of information management systems are becoming increasingly important and require detailed study both in terms of management and in terms of improving the technical resources, which is the subject of research of specialists in the field of high technology. To solve this problem, an integrated approach to building a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions has been developed. Due to the implementation of these measures, a timely and efficient construction of a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy is ensured. Thus, based on the integration paradigm, the approach to building a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy is developed, which makes it possible to assess the resistance to improvement of the management system that arises among the personnel of the enterprise and takes into account the integration of each unit into the overall enterprise management system. The paper establishes that the construction of a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions requires an integrated approach to ensure the smooth functioning of the management system. To solve this problem, an integrated approach to building a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions has been developed, which makes it possible to assess the resistance to improvement of the management system that arises among the personnel of the enterprise and takes into account the integrity of each unit in the overall enterprise management system. Implementation of this approach ensures the identification of the most problematic units and their links and the implementation of measures to improve the quality management of an industrial enterprise.

**Key words:** assessment, resistance, improvement, system, management, development, personnel, enterprise, integration, unit.

**Постановка проблеми.** Проблеми побудови та ефективного впровадження інформаційних систем управління набувають усе більшої значущості та потребують детального вивчення як щодо менеджменту, так і стосовно вдосконалення технічних засобів, що є предметом дослідження фахівців галузі високих технологій.

Актуальності набуває дослідження особливостей інформаційних систем управління підприємствами для автоматизації управління виробничими процесами, виявлення проблем впровадження та пошуку шляхів їх подолання за допомогою інтеграційного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджували використання інтеграційного підходу до побудови системи управління розвитком підприємства, слід відзначити таких, як Є. Андрієвська [1], А. Богачевський, В. Василенко, Л. Вінарик, О. Гуцалюк [3], В. Дикань [4], В. Пикалов [6], В. Рябенко [8], Ю. Тюленева [10], О. Ратушняк, Н. Тарасюк [7], І. Фомина [11].

Інтеграційний підхід до управління підприємствами є розвитком системного, ситуаційного, процесного та інших підходів. Він поєднує такі складові управління, як стратегічне, оперативне та річне планування підрозділами, що є відповідальними за ефективність діяльності [2].

Інтеграційний підхід у менеджменті забезпечує перехід від якісних оцінок до кількісних завдяки використанню математичних та статистичних методів, експертних оцінок, системи балів тощо [9].

Інтеграційний підхід до планування відтворювального процесу націлений на дослідження та

посилення взаємозв'язків планових вхідних та вихідних показників і факторів, що є впливовими на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Причому інтеграція цих показників та факторів забезпечується шляхом формування узгодженої інформаційно-поточної системи, яка дає можливість контролювати показники якості, кількості та витрат, внаслідок чого поглиблюються взаємозв'язки стадій відтворювального циклу нових та перспективних моделей виробництва, ресурсного забезпечення та збуту готової продукції [5].

Отже, в аспекті управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки пропонується під інтеграційним підходом розуміти набір інструментів, що забезпечують вирішення питання дослідження, кількісного оцінювання та вдосконалення взаємозв'язків між рівнями управління по вертикалі та суб'єктами управління по горизонталі в процесі побудови системи управління, яка втілює принципи інформаційної економіки.

Є. Андрієвська [1] розглядала використання інтеграційного підходу до управління розвитком промислових підприємств в умовах реструктуризації. Для цього вона пропонує враховувати життєвий цикл підприємства та адаптувати управлінську систему підприємства відповідно до фази життєвого циклу. При цьому враховуються обсяг ресурсного потенціалу підприємства, попередні цикли розвитку та подолані кризові явища, наявність управлінських кадрів достатньої кваліфікації тощо. Таким шляхом забезпечується розвиток промислового підприємства з урахуванням ініці-

ативної складової інформаційного розвитку. Однак слід зауважити, що в цьому дослідженні недостатньо уваги приділено вертикальним управлінським взаємозв'язкам підприємства, а також формалізації методів вдосконалення управління.

Особливостям використання інтеграційного підходу на корпоративних підприємствах присвячено дослідження О. Гуцалюк [3], в якому вирішується питання вироблення корпоративної стратегії розвитку та конкурентного позиціонування. Для цього здійснено класифікацію першопричин досягнення конкурентних переваг, визначено систему синергетичних ефектів інтеграційної взаємодії. Водночас не зазначено, які саме взаємодії враховано, як пропонується їх вдосконалювати, загалом невирішеним залишилось питання розвитку саме вертикальної взаємодії.

В. Дикань [4] здійснив розкриття теоретичного обґрунтування концепції інтеграційного розвитку, в основу якої покладено теорію управління фірмою, теорію ігор, теорію життєвих циклів та теорію управління соціально-економічними системами. При цьому дуже важливим вважається використання інформаційного та комунікаційного підходів, які ставлять за мету вдосконалення інформаційного обміну під час управління підприємством та врахування взаємодії особистостей, що є співробітниками підприємства. В. Дикань стверджує, що зазначений підхід забезпечить підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств завдяки відродженню їх економічного потенціалу. При цьому відсутня формалізація методів виявлення напрямів управління підприємством, які потребують вдосконалення з використанням інтеграційного підходу, а також не враховано особливості сучасної інформаційної економіки.

Методи вдосконалення інтеграційного підходу через управління знаннями на підприємстві пропонує В. Пикалов [6], що обґрунтував напрями щодо вдосконалення взаємодії персоналу підприємства з його підрозділами та зовнішнім середовищем. При цьому знання, що використовуються на підприємстві, розглядаються одночасно як ресурс для управління підприємством та об'єкт для управління. Крім того, В. Пикалов обґрунтував, що саме управління знаннями забезпечує виконання інтеграційної функції на підприємстві. Ці висновки відповідають ідеям щодо трансформації сучасного економічного середовища в інформаційну економіку. Водночас зроблені висновки мають переважно теоретичний характер, без вирішення питання практичного управління знаннями за всіма напрямками інтеграції на підприємстві в процесі його розвитку.

В. Рябенко [8] розробив принципи управління потенціалом як інтеграційним видом управлінської діяльності підприємства. При цьому обґрунтовано напрям інтегрування поточного та стратегічного управління, управління функціонуванням та управління розвитком підприємства, а також інтегрування інших специфічних напрямів управління підприємством. Для цього визначено взаємозв'язки між елементами багаторівневої структури потенціалу промислового підприємства та між різними видами управління. Таким чином, В. Рябенко вважає, що управління потенціалом підприємства забезпечує інтеграцію всіх управлінських впливів на рівні підприємства [8]. Водночас цей підхід не доведено до рівня формалізованих методів управління, не розкрито особливості використання інтеграційного підходу в умовах сучасної інформаційної економіки.

Ю. Тюленева [10] досліджувала використання інтеграційного підходу до управління розвитком промислового підприємства в аспекті управління ризиками. При цьому розроблено методи інтеграції управління ризиками на трьох рівнях залежно від типу ризику, а саме за видом економічної діяльності, формою власності підприємства та розміром підприємства. Не ставлячи під сумнів перспективність такого підходу, зауважуємо, що інтеграція рівнів управління при цьому розглядається в дуже обмеженому контексті. Тому проблематично застосувати розроблені методи до управління розвитком промислового підприємства, особливо з урахуванням впливів інформаційної економіки.

**Метою** статті є розроблення підходу до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки на базі інтеграційної парадигми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на вирішення окремих питань використання інтеграційного підходу до управління промисловими підприємствами, що було здійснене вищезазначеними науковцями, можна зробити висновок, що проблема створення інтегрованої системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є ще далекою від остаточного розв'язання. Це обумовлене перш за все відносною новизною цієї проблеми, адже трансформація до інформаційної економіки ще продовжується. Крім того, специфіка вітчизняних промислових підприємств не дає можливості сліпо копіювати методи, які використовуються в більш розвинутих країнах.

Таким чином, можна зробити висновок, що проблема використання інтеграційного підходу до побудови системи управління розви-

тком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є актуальною, але ще далекою від вирішення.

Отже, інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має забезпечити інтеграцію всіх підсистем управління підприємством. При цьому пропонується здійснювати такі етапи:

- 1) декомпозиція плану впровадження системи управління розвитком;
- 2) виявлення спротиву персоналу;
- 3) аналіз горизонтальних та діагональних зв'язків;
- 4) аналіз вертикальних зв'язків;
- 5) обґрунтування вжиття інтеграційних заходів.

На етапі декомпозиції плану впровадження системи управління розвитком здійснюється попередня підготовка до реалізації принципів, встановлених у концепції управління розвитком промислового підприємства, та практичного використання відповідних механізмів, методів, моделей та інших інструментів. При цьому визначаються завдання впровадження системи управління розвитком, встановлюються відповідальні за виконання завдань.

Кожне завдання при цьому має критерії виконання, які можуть бути оцінені в кількісному вимірі, що в подальшому дає можливість здійснити аналіз якості його виконання та встановити причини, чому завдання було не виконано або виконано неякісно. Серед основних причин неякісного виконання слід назвати незадовільний інформаційний обмін, коли виконавець отримав спотворені дані для оброблення або коли контролер виконання завдання не визначив своєчасно зрив виконання планів.

На етапі виявлення спротиву персоналу необхідно встановити, де саме виникає спротив. Саме спротив персоналу є причиною більшості невдалих спроб вдосконалення системи управління на підприємстві, адже як серед керівників, так і серед рядових співробітників можуть бути робітники, що прямо незацікавлені у змінах. Це може бути обумовлене підвищенням прозорості та контролю, в яких незацікавлені співробітники з опортуністичною поведінкою. Крім того, зазвичай співробітники не зацікавлені в освоєнні нових функцій та навчанні, якщо це не має невідкладного позитивного ефекту для них особисто.

Пропонується окремо виявляти спротив під час побудови системи управління розвитком промислового підприємства у функціональних та лінійних зв'язках. Спротив може виникати як у функціональних зв'язках, так і в лінійних. Переважно функціональні зв'язки на промисловому підприємстві задіяні під час

впровадження інформаційного забезпечення системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що здійснюється фахівцями спеціалізованих підрозділів.

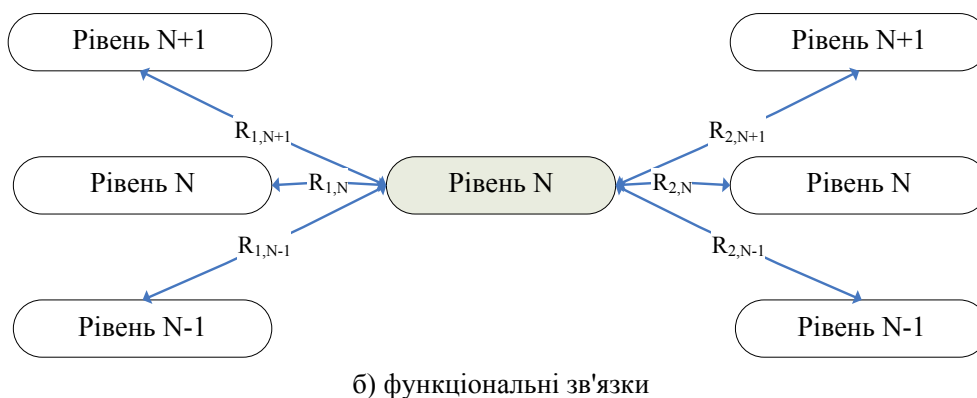
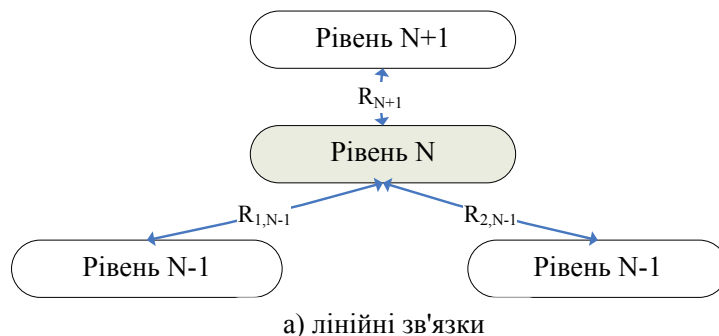
При цьому фахівці цих підрозділів є виконавцями, а співробітники інших підрозділів є одержувачами інформаційних продуктів, які мають здійснити їх тестування та висунути пропозиції щодо вдосконалення. Лінійні зв'язки задіяні під час вдосконалення організаційної структури згідно з потребами реалізації механізмів системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.

За лінійної організаційної структури впровадження системи управління розвитком підприємства проблеми, що виникають на окремих рівнях, не зникають на більш високих рівнях або взагалі збільшуються. Отже, під час виявлення точок спротиву в лінійних зв'язках промислового підприємства необхідно здійснити кількісне оцінювання розміру спротиву, а також встановити, де саме він виникає, де має суттєвий приріст.

За лінійних зв'язків кожен підрозділ або посада має декілька підпорядкованих рівнів та один керівний рівень (рис. 1, а). За функціональних зв'язків кожен підрозділ або посада має декілька зв'язків, які можуть бути як з підрозділами на такому ж рівні, вищими за ієрархією або нижчими (рис. 1, б).

Для кожного зв'язку підрозділу може бути оцінено спротив, який виникає під час його здійснення. Цей спротив складається з результатів оцінювання якості зв'язку з обох підрозділів, які приймають участь в обміні інформацією щодо вжиття заходів зі впровадження системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. Оцінка спротиву має вигляд множини  $R(\bar{V}, \bar{V}, \bar{O}, \bar{O})$ , де  $\bar{V}$  – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією;  $\bar{V}$  – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією;  $\bar{O}$  – ступінь узгодженості під час оцінювання спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією;  $\bar{O}$  – ступінь узгодженості під час оцінювання спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією.

Середню кількісну оцінку спротиву з точки зору робітників пропонується розраховувати як звичайне середнє усіх оцінок, що отримані в результаті опитувань робітників, які висловлюють свою суб'єктивну думку. Діапазон оцінок може бути від повної відсутності дорікань щодо внутрішніх зв'язків промислового підприємства до ствердження, що з боку іншого під-



**Рис. 1. Спротив у лінійних та функціональних зв'язках промислового підприємства**

розділу існує постійний та явний спротив. Опитування може здійснюватися як загалом щодо взаємодії під час впровадження системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, так і щодо окремих завдань або етапів та проектів під час здійснення вдосконалення системи управління. Для переведення якісної оцінки в кількісну пропонується використовувати табл. 1.

Ступінь узгодженості під час оцінювання спротиву з точки зору робітників підрозділу пропонується розраховувати за формулою:

$$O_p = \frac{\Omega_p^{[-1,+1]}}{\Omega_p^A},$$

де  $O_p$  – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву з точки зору робітників  $p$ -го підрозділу;  $\Omega_p^{[-1,+1]}$  – кількість робітників, які надали кількісну оцінку, що перебуває в діапазоні  $[V_p - 0,1; V_p + 0,1]$ ;  $V_p$  – середня оцінка спротиву з точки зору робітників  $p$ -го підрозділу;  $\Omega_p^A$  – загальна кількість робітників  $p$ -го підрозділу.

Для виявлення точок спротиву в лінійних зв'язках, що є проблемними під час побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, необхідно встановити, які оцінки зв'язків суттєво відрізняються від сусідніх за одним з

напрямів та мають високу оцінку спротиву. Підрозділ, що має лінійні зв'язки, належить до точок спротиву, якщо для нього виконуються такі умови:

$$|\hat{V}_p - \check{V}_p| \geq \sigma^V,$$

$$\hat{O}_p \geq \sigma^O,$$

$$\check{O}_p \geq \sigma^O,$$

де  $\hat{V}_p$  – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією  $p$ -го підрозділу;  $\check{V}_p$  – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією  $p$ -го підрозділу;  $\sigma^V$  – межа спротиву, що дорівнює 0,3 та відповідає різниці між оцінками «Іноді виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії» та «Часто виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії» або гіршій;  $\hat{O}_p$  – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією  $p$ -го підрозділу;  $\check{O}_p$  – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією  $p$ -го підрозділу;  $\sigma^O$  – межа узгодженості, що дорівнює 0,3, тобто свідчить про те, що не менше, ніж третина підрозділу, згодні із середньою оцінкою спротиву.

Таблиця 1

## Критерії оцінювання спротиву у внутрішніх зв'язках промислового підприємства

Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Немає дорікань	0,0
Іноді виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії	0,1
Іноді виникають проблеми з якістю та своєчасністю взаємодії одночасно	0,2
Часто виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії	0,4
Часто виникають проблеми з якістю та своєчасністю взаємодії одночасно	0,5
Регулярно виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії	0,7
Регулярно виникають проблеми з якістю та своєчасністю взаємодії одночасно	0,8
Існує постійний та явний спротив взаємодії	1,0

Таблиця 2

## Критерії оцінювання горизонтальних та діагональних зв'язків промислового підприємства

Регулярність взаємодії	Важливість взаємодії		
	належить до основних функцій підрозділу	належить до другорядних функцій підрозділу	має більшу важливість для контрагента, ніж для самого підрозділу
Часті та регулярні (декілька разів на тиждень)	1	0,6	0,3
Рідкі та регулярні (декілька разів на місяць)	0,8	0,4	0,2
Нерегулярні	0,6	0,2	0,1

Для виявлення точок спротиву у функціональних зв'язках, які можуть бути горизонтальними або діагональними, необхідно встановити, які саме підрозділи оточені найбільшою кількістю проблемних зв'язків. При цьому немає значення, де знаходиться підрозділ, з яким є проблемна взаємодія, тобто вище чи нижче за ієрархією, має значення лише кількість таких підрозділів. Підрозділ, що має функціональні зв'язки, належить до точок спротиву, якщо для нього виконуються такі умови:

$$K_p \geq \delta^K,$$

$$K_p = |M_p|,$$

$$M_p = \{V_{p,q}\}, q = 1, \dots, Q \mid V_{p,q} \geq \delta^V,$$

$$O_{p,q} \geq \delta^O, q = 1, \dots, Q \mid V_{p,q} \geq \delta^V,$$

де  $K_p$  – міцність множини  $M_p$ ;  $\delta^K$  – гранична кількість підрозділів, що вважають взаємодію з  $p$ -м підрозділом проблемною;  $M_p$  – множина підрозділів, що вважають взаємодію з  $p$ -м підрозділом проблемною;  $V_{p,q}$  – середня оцінка спротиву  $p$ -го підрозділу з точки зору робітників  $q$ -го підрозділу;  $\delta^V$  – граничне значення спротиву, за якого взаємодія вважається проблемною, дорівнює 0,4 та відповідає оцінці «Часто виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії» або гіршій;  $O_{p,q}$  – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву  $p$ -го підрозділу з точки зору робітників  $q$ -го підрозділу;

$\delta^O$  – межа узгодженості, що дорівнює 0,3, тобто свідчить про те, що не менше, ніж третина підрозділу, згодні із середньою оцінкою спротиву.

Після визначення точок спротиву може бути здійснене аналізування зв'язків для встановлення того, які саме напрями взаємодії потребують негайного вдосконалення, а які можуть бути вдосконалені пізніше. Дослідження горизонтальних та діагональних зв'язків дає можливість здійснити аналіз функціональних зв'язків. Для цього пропонується здійснити оцінювання їх регулярності та важливості. Під регулярністю мається на увазі кількість інформаційних взаємодій підрозділу з іншими підрозділами під час виконання своїх функцій. Важливість відображає те, наскільки зв'язок має значення щодо можливості підрозділу виконувати свої основні обов'язки. В результаті кожна взаємодія може бути оцінена в кількісному вигляді згідно з табл. 2.

Для кожного підрозділу може бути розрахована його функціональна інтегрованість у систему управління промислового підприємства, яка є парою суми всіх оцінок та загальної кількості відділів, з якими здійснюється взаємодія:

$$I_p^F(S_p^F, D_p^F),$$

$$S_p^F = \sum_{d=1}^{D_p^F} W_{p,d},$$

де  $I_p^F$  – функціональна інтегрованість р-го підрозділу в систему управління промислового підприємства;  $S_p^F$  – важливість зв'язків р-го підрозділу;  $D_p^F$  – регулярність зв'язків р-го підрозділу;  $W_{p,d}$  – кількісна оцінка d-го зв'язку р-го підрозділу.

На відміну від функціональних, лінійні вертикальні зв'язки за своєю природою завжди є регулярними, для їх аналізу більш важливою характеристикою є ступінь управлінського агрегування. Для оцінювання цього показника пропонується порівняти кількість персоналу в підрозділах, що розташовані нижче за ієрархією, з кількістю персоналу в підрозділі, що здійснює управління:

$$S_p^L = \frac{L_p}{\sum_j L_{p,j}}$$

де  $S_p^L$  – ступінь управлінського агрегування р-го підрозділу;  $L_p$  – кількість персоналу р-го підрозділу;  $L_{p,j}$  – кількість персоналу j-го підрозділу, що підпорядкований р-му підрозділу.

Також необхідно оцінити структурованість вертикальних зв'язків, тобто те, наскільки формалізованим є процес удосконалення системи управління, чи існують план дій для кожного підрозділу та відповідна звітність. Оцінювання структурованості пропонується здійснювати за критеріям табл. 3.

Отже, лінійна інтегрованість підрозділу в систему управління промислового підприємства складається зі ступеня управлінського

агрегування та структурованості вертикальних зв'язків підрозділу:

$$I_p^L(S_p^L, D_p^L),$$

де  $S_p^L$  – ступінь управлінського агрегування р-го підрозділу;  $D_p^L$  – структурованість вертикальних зв'язків р-го підрозділу.

Таким чином, за результатом аналізу зв'язків та спротиву, який виникає під час взаємодії, для кожного підрозділу, що бере участь у вдосконаленні системи управління розвитком промислового підприємства згідно з вимогами інформаційної економіки, можна встановити такі характеристики:

- спротив, який чинить підрозділ під час взаємодії;
- інтегрованість підрозділу до вертикальних управлінських зв'язків;
- інтегрованість підрозділу до горизонтальних та діагональних управлінських зв'язків.

Шляхом ранжування за цими характеристиками можна встановити те, які підрозділи найбільше потребують втручання задля покращення їх інтегрованості та зменшення спротиву. Ранжування пропонується здійснювати шляхом розподілу підрозділів за кожною характеристикою на три групи, а саме з високим значенням, середнім та низьким. В результаті можна визначити пріоритетність кожного підрозділу (табл. 4).

За результатами визначення пріоритетності кожного підрозділу необхідно здійснити планування організаційних та інформаційних заходів

Таблиця 3

## Критерії оцінювання структурованості вертикальних зв'язків промислового підприємства

Наявність плану дій для підрозділу	Наявність регулярної звітності		
	відсутня	існує, але неформалізована	існує та є досить формалізованою
Відсутній	0	0,3	0,5
Існує, але загальний	0,3	0,5	0,8
Існує та має достатню деталізацію	0,5	0,8	1

Таблиця 4

## Визначення пріоритету для вдосконалення зв'язків підрозділів промислового підприємства

Пріоритет	Спротив, який чинить підрозділ під час взаємодії	Інтегрованість підрозділу до вертикальних управлінських зв'язків	Інтегрованість підрозділу до горизонтальних та діагональних управлінських зв'язків
1	Високий	Висока	Висока
2	Високий	Високий	Середня
		Середня	Висока
4	Середній	Висока	Висока
5	Середній	Висока	Середня
		Середня	Висока
6	Високий	Середня або низька	
7	Середній	Середня або низька	
8	Усі інші		

для вдосконалення системи управління промислового підприємства та впровадження розроблених механізмів розвитку в умовах інформаційної економіки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Завдяки вжиттю цих заходів забезпечується своєчасна та ефективна побудова системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.

Таким чином, на базі інтеграційної парадигми розроблено підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що дає можливість оцінити спротив вдосконаленню системи управління, який виникає серед персоналу підприємства, та враховує інтегрованість кожного підрозділу до загальної системи управління підприємством.

#### Список використаних джерел:

1. Андрієвська Є. Впровадження інтеграційного підходу до реструктуризації машинобудівних підприємств Одеської області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (2). С. 7–12.
2. Гайнулина Г., Макулов А., Муллагалеев Б.. Интеграционный подход к планированию деятельности промышленного предприятия. *Проблемы и опыт экономического управления предприятиями* : межвуз. сб. науч. ст. Уфа : УГНТУ, 2002. 403 с.
3. Гуцалюк О. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 136–142.
4. Дикань В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 119–124.
5. Макулов А., Гайнулина Г., Шайхутдинов И. Интегрированная система планирования и управления процессом воспроизводства товаров легкой промышленности. *Проблемы и опыт экономического управления предприятиями* : межвуз. сб. науч. ст. Уфа : УГНТУ, 2002. 403 с.
6. Пикалов В. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием. *Академічний огляд*. 2008. № 1. С. 123–131.
7. Ратушняк О., Тарасюк Н. Застосування інтеграційного підходу до управління ефективністю економічних взаємовідносин підприємств. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 3. С. 76–83.
8. Рябенко В. Управління потенціалом як інтеграційний вид управлінської діяльності підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (1). С. 49–54.
9. Рябикова Н. Основы менеджмента. Оренбург : ОГУ, 2006. 260 с.
10. Тюленева Ю. Інтеграційний підхід визначення ризиків підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_15).
11. Фомина И. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. *Отраслевая и региональная экономика*. 2011. № 3 (15). С. 96–102.