

*В. В. Обчарук,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів*

# КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

V. Ovcharuk,  
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv

## THE CONCEPTUAL MODEL FOR THE CONSTRUCTION AND USE OF ADMINISTRATION SYSTEMS IN ENTERPRISES MANAGEMENT

**У статті розроблено концептуальну модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Причому адміністрування розглянуто з позиції 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. Виокремлено ключові передумови побудови систем адміністрування в управлінні підприємствами, до переліку яких віднесено: 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.**

**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 системи на керовану за усіма етапами технології управління.**

**Виокремлено основні напрями подальшого розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами, а також пріоритетні напрями управління такими системами в організаціях. 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.**

**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.**

**The article developed the conceptual model for the administration systems construction and use in the enterprises management. What is more, administrating is considered from a position of a type of management activities, which provides for the direct impact of the managing subsystem on the managed one based on the documentation, office-work, informational support and formalization of**

**management procedures throughout all the stages of management technology. Key prerequisites for the administration systems construction in enterprises management have been singled out, and they include: a clear understanding of purposes, tasks, functions, interrelations etc. of the whole management system at the enterprise; the high level of effectiveness and comprehensibility of the informational support and paperflow systems; forming the information data arrays on electronic carriers with an adequate technical support; identifying the information movement trajectory, from the moment of its entry to the system till the moment of its exit out of it at different levels of management organizational structure; competence in the methodology of the conceptual administrative models construction.**

**It is established that the administration systems in their content have all the features of a classical management system, notably: a subject, an object, purposes, tasks, set of instruments, mechanisms, functions, etc. These systems transform information received both from internal sources and the external ones, into such information, which is necessary for managers of different levels in order to ensure a targeted influence of the managing system on the managed one throughout all the stages of management technology.**

**There have been singled out the main directions for the administration systems further development in enterprises management, as well as priority areas for these system management at organizations. It was discovered that the state and parameters of these systems are, in many cases, determined by the level of resourcing, which include material, financial, human, informational, scientific and other resources kinds.**

**Based on the results of researches implemented, we can fill the list of the key elements of conceptual model for the administration systems construction and use in enterprises management with the followings: resourcing, principles, subjects of administration, purposes, levels of formation, administration technology, constructing the supportive structures and processes, factors of internal and external environment, internal and external informational flows, as well as the influencing object — a management technology.**

*Ключові слова: адміністрування, діловодство, документація, інформація, підприємство, система, управління.*

*Key words: administrating, office-work, documentation, information, enterprise, system, management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

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 установлення взаємозалежності між управлінськими процесами та чинниками, що на них впливають. На основі сформованих висновків та 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, 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 системи підприємства; підвищення швидкості й 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 у межах керівної, так і керованої систем 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.

Незважаючи на вагомий результати досліджень за тематикою побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами, цей напрям досліджень не можна вважати завершеним. Перш за все науковці за цією тематикою фрагментарно акцентують увагу на концептуальних положеннях за зазначеною тематикою.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною базою дослідження проблеми побудови концептуальної моделі формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є обґрунтовані у літературі концепції різних економічних явищ і процесів, прямо чи опосередковано пов'язані із системами адміністрування. Як приклад, у роботі Н.П. Карачіної [1] розглянуто концепцію функціонального взаємозв'язку категорій "розвиток — економічна



**Рис. 1. Основні напрями подальшого розвитку систем адміністрування в управлінні підприємствами**

Джерело: наведено з урахуванням [6].

безпека — стійкість — ефективність". Концептуально-теоретичні засади побудови системи оцінювання вартості машинобудівного підприємства, що базується на майновому підході та ресурсній концепції, представлено у роботі І.Я. Яремка [2]. Концепція полікритеріальної діагностики діяльності машинобудівних підприємств на засадах бізнес-індикаторів розкрита у роботі О.Г. Мельник [3]. А.М. Дідиком [4] розроблено концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів. О.А. Суценко у своїй праці [5] відображає концепцію управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації. Ці та інші підходи до виокремлення концептуальних моделей побудови і використання різноманітних систем економічного характеру є інформаційною базою для розв'язання окресленого у роботі завдання, що стосується систем адміністрування в управлінні підприємствами.

### МЕТА СТАТТІ

Завданням дослідження є розроблення концептуальної моделі побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вивчення практичного досвіду адміністративної діяльності на підприємствах свідчить, що сьогодні істотно ускладнюються завдання, що постають перед системами адміністрування в управлінні підприємствами. Вар-

то погодитись з результатами досліджень Т.Т. Капезиної та Є.С. Єгорової [6], які зауважують, що чимало компаній сьогодні усвідомлює нецільність 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, з одного боку, та особливості їхньої побудови і 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 релевантною 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 керування за усіма етапами технології управління. Інтегрованість та узагальненість інформації у таких системах беззаперечно підвищує рівень ефективності їхнього функціонування.

Огляд й узагальнення літературних джерел [7—9] 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.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити низку напрямків подальшого розвитку системи адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 1).



**Рис. 2. Ключові напрями управління системами адміністрування в організаціях**

Джерело: наведено автором.

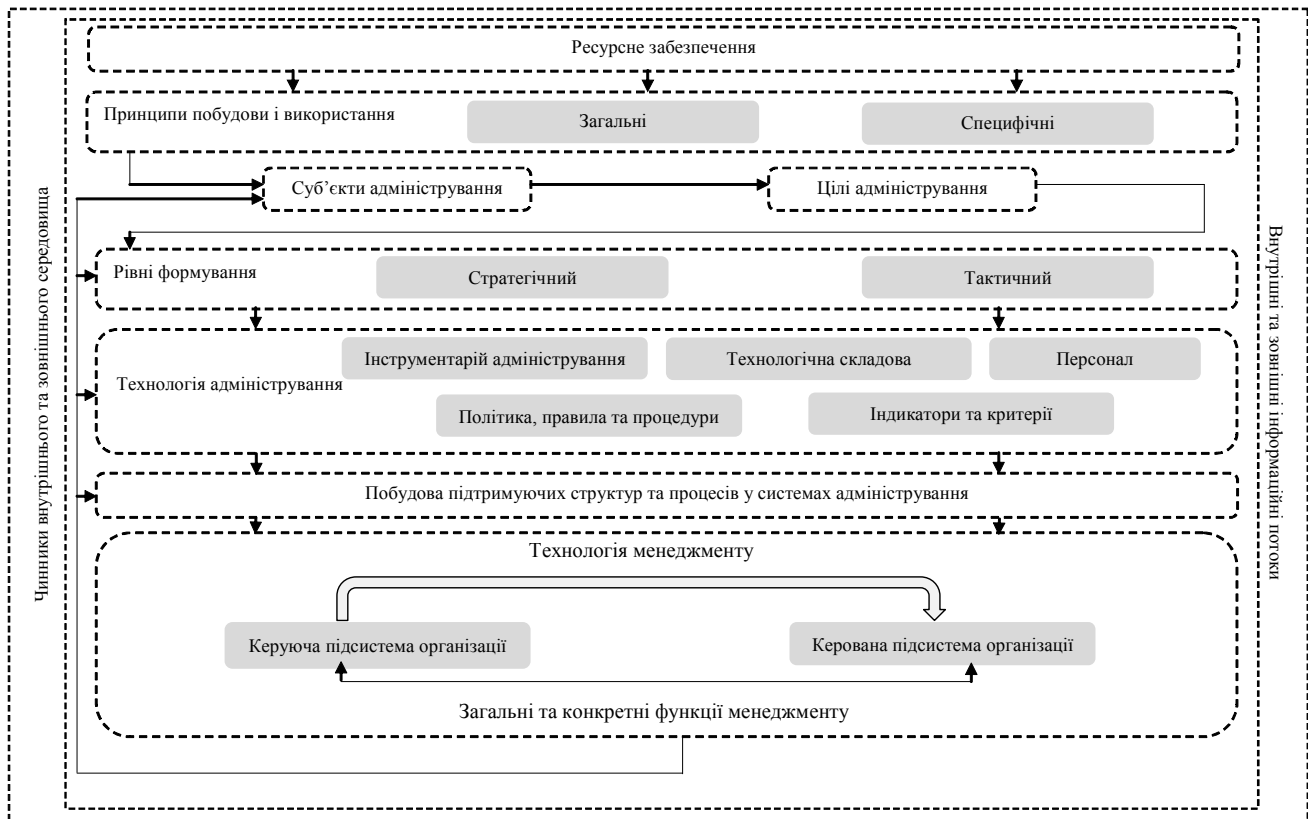
Розглядаючи концептуальні положення з побудови та функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно наголосити на тому, що такі системи за своїм змістом мають усі ознаки класичної системи управління, а саме: суб'єкт, об'єкт, цілі, завдання,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

за усіма етапами технології управління. У таких системах інформація та документація розподіляється серед працівників підприємства, його підрозділів вертикальними та горизонтальними каналами.

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).

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 про-



**Рис. 3. Концептуальна модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами**

блемних 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 та завдань процесів адміністрування, щодо впровадження нових механізмів та інструментів тощо.

Концептуальну модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами представлено на рисунку 3. Слід зауважити, що стан і параметри таких систем визначаються багато в чому рівнем ресурсного забезпечення, яке включає матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, наукові та інші види ресурсів. Для розв'язання різних завдань в межах систем адміністрування 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 [10, с. 51], що більшість проблем ресурсного забезпечення різних процесів економічного характеру 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 важливих функцій, реалізація якої визначає рівень розвитку таких систем та ефективність їхнього використання в умовах динамічності середовища функціонування.

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 безперервної 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. Зокрема такі системи нерозривно пов'язані з конкретними потребами учасників як керівної, так і керованої систем управління, насамперед, керівників різних рівнів управління. Оскільки системи адміністрування пронизують усі ланки організаційної структури управління 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 таких суб'єктів 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 персоналу, 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 [11, 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 [12, 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 устанавлення 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.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, розроблена концептуальна модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу комплексно поглянути на зміст елементів та ключові процеси у таких си-

стемах. 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. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у моделювання процесів у системах адміністрування на підприємствах.

Література:

1. Карачина Н.П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: дис. докт. наук: 08.00.04 / Н.П. Карачина. — Львів, 2012.
2. Яремко І.Й. Оцінювання та формування вартості машинобудівних підприємств: дис. докт. наук: 08.00.04 / І.Й. Яремко. — Львів, 2010.
3. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: [монографія] / О.Г. Мельник. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.
4. Дідик А.М. Соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств: дис. докт. наук: 08.00.04 / А.М. Дідик. — Львів, 2016.
5. Сущенко О.А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації: дис. докт. наук: 08.00.04 / О.А. Сущенко. — Львів, 2016.
6. Капезина Т.Т. Развитие концепции систем маркетинговой информации предприятия [Электронный ресурс] / Т.Т. Капезина, Е.С. Егорова // Наука. Общество. Государство. — 2014. — № 4. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-sistem-marketingovoy-informatsii-predpriyatiya>
7. Гаффорова Е.Б. Организационная структура фундамента для построения систем менеджмента на предприятиях / Е.Б. Гаффорова, Ж.С. Гаффоров // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. — 2007. — № 8/4. — С. 220—225.
8. Найханова И.В. Аудит систем менеджмента качества и информационной безопасности / И.В. Найханова // Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия "Приборостроение". — 2011. — спец. — С. 152—156.
9. Солдаткина С.М. Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности / С.М. Солдаткина, Е.В. Копылова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2015. — № 3. — С. 325—334.
10. Шлафман А.И. Современные взгляды на особенности ресурсного обеспечения интеграционных процессов / А.И. Шлафман, А.А. Горовой // Российское предпринимательство. — 2014. — № 15/11. — С. 50—56.
11. Боровиков В.И. К вопросу о цели управления затратами предприятия / В.И. Боровиков, В.А. Хвостикова // Вестник Воронежского государственного технического университета. — 2011. — № 7/11. — С. 67—69.
12. Корнеева, Т.Ю. Цель и стратегии развития предприятий, их классификация и системный подход к их формированию / Т.Ю. Корнеева, С.А. Никитин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — 2010. — № 1-1. — С. 195—204.

References:

1. Karachyna, N. (2012), "Economic behavior of machine-building enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, L'viv, Ukraine.
2. Yaremko, I. (2010), "Estimation and formation of the cost of machine-building enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, L'viv, Ukraine.
3. Melnyk, O. (2010), Systemy diahnostryky diyalnosti mashynobudivnykh pidpryyemstv [Systems of activity diagnostics of machine-building enterprises], Vydavnytstvo Lvivskoyi politekhniki, L'viv, Ukraine.
4. Didyk, A. (2016), "Socioeconomic levers of the field vector development of enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, L'viv, Ukraine.
5. Sushchenko, O. (2013), "Management of foreign economic activity of enterprises in the conditions of globalization", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Luhansk, Ukraine.
6. Kapezina, T. and Yehorova, Ye. (2014), "Development of the concept of marketing information systems of the enterprise", [online], Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo, vol.4, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-sistem-marketingovoy-informatsii-predpriyatiya> Accessed 12 June 2018.
7. Gafforova, Ye. and Gafforov, Zh. (2007), "Organizational structure of the foundation for building management systems at enterprises", Nauchnyye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya. Politologiya. Ekonomika. Informatika, vol.8/4, pp. 220—225.
8. Najhanova, I. (2011), "Audit of quality management and information security systems", Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. N.E. Bauman. Seriya "Priborostroyeniye", pp. 152—156.
9. Soldatkina, S. and Kopylova, Ye. (2015), "Formation and development of a marketing information system at a regional confectionery enterprise", Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatischeva, vol.3, pp. 325—334.
10. Shlafman, A. and Gorovoy, A. (2014), "Modern views on the features of resource support for integration processes", Rossiyskoye predprinimatel'stvo, vol.15/11, pp. 50—56.
11. Borovikov, V. and Khvostikova, V. (2011), "To the question of the purpose of enterprise costs management", Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, vol.7/11, pp. 67—69.
12. Korneyeva, T. and Nikitin, S. (2010), "The purpose and strategies of enterprise development, their classification and systematic approach to their formation", Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskkiye i yuridicheskkiye nauki, vol.1-1, pp. 195—204.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2018 р.