

- взаєморозуміння з покупцем (ширий інтерес до покупця, знання його потреб).

Для розробки стратегії логістичного сервісу необхідно володіти інформацією про потреби споживачів. Лише виходячи з цього можна сформулювати пропозицію "товару-послуги" з найбільшою цінністю для споживачів. При цьому слід враховувати, що споживча цінність товару складається з об'єктивних та суб'єктивних елементів, причому для різних категорій споживачів характерне різне поєднання цих складових [1, 4].

Висновки. Таким чином, нині логістичний сервіс виступає важливим елементом підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств, покращення задоволення потреб кінцевих споживачів. Вихідним моментом при розробці системи сервісного обслуговування повинен бути пошук оптимального розміру обслуговування, який визначається виходячи із співставлення очікуваних витрат і втрат від розміру обслуговування.

Список літератури: 1. Захарова Ю.А. Стратегии продвижения товаров / Захарова Ю.А. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2010. – 160 с. 2. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник / Крикавський Є.В. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с. 3. Наумова О.Е. Формування системи логістичного сервісу на підприємствах залізничного транспорту / Наумова О.Е. // Вісник економіки транспорту і промисловості № 26, 2009. – С. 118 – 122. 4. Шульгіна Л.М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття «Споживча цінність товару» / Шульгіна Л.М., Мельничук В.М. // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 2. – С. 74-79. 5. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник / Чухрай Н.І. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.

Надійшла до редколегії 23.09.2013

УДК 656.13

Особливості надання та оцінювання логістичного сервісу / Бондаренко О. О. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 52(1025). – С. 17–20. – Бібліогр.: 5 назв.

В статье рассмотрены проблемы предоставления логистического сервиса, методика определения уровня логистического сервиса и выбора его оптимального уровня, проанализированы стратегии логистического сервисного обслуживания.

Ключевые слова: логистический сервис, качество логистического сервиса, уровень логистического сервиса, стратегия стандартного обслуживания, стратегия индивидуального обслуживания.

In the article are considered problem of grant of logistic service, method of determination of level of logistic service and choice of him optimum level, strategies of logistic service are analysed.

Keywords: logistic service, quality of logistic service, level of logistic service, strategy of standard service, strategy of individual service.

УДК 005.5:658

І. С. ВІШКА, аспірантка, НУ «Львівська політехніка», Львів

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ПРИ ФОРМУВАННІ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В роботі досліджено та представлено основні компоненти системи адміністрування на підприємстві, які формують її кістяк. Встановлено взаємозв'язки між цими складовими. Аналіз існуючих

компонентів дозволить розвинути та удосконалити систему адміністрування і у подальшому запустити на практиці розроблені удосконалення та пропозиції.

Ключові слова: система адміністрування, компоненти, сутність компонентів.

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

Сформована система адміністрування на промислових підприємствах відрізняється від такої ж системи у організаціях, що займаються сферою послуг, і це цілком закономірно, враховуючи кінцевий продукт, що виробляється на кожному з них. Сфера більшості послуг прийшла до нас із Заходу з уже встановленими принципами, методами і чітко відпрацьованою системою управління. А, що стосується промислових підприємств, то усталені тут прорадянські стандарти, на сьогоднішній день, втратили свою актуальність, тому відсутність чіткого адміністративного впливу зводять нанівець усі намагання підприємства вийти на новий рівень процвітання. Сьогодні необхідно чітко визначити цілі та завдання які ставить перед собою організація чи підприємство, ідентифікувати частку адміністративної складової у фінансових, технічних, комерційних, облікових і страхових процесах (за Файодем). Для того, аби сформувати систему адміністрування на підприємстві слід вивчити та чітко розписати які складові цієї системи; що потрібно для її існування та безперервного функціонування та що саме вказуватиме нам на її наявність. Таким чином, розкриття сутності системи адміністрування та її наповнення намагатимемося висвітлити у даній статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Посилений інтерес до проблеми адміністрування не випадковий на сьогоднішній день. Тепер піднімаються питання управлінської діяльності, що несуть все більше практичного характеру, теоретичні досі аспекти досліджень набувають матеріалізованості і частіше застосовуються на практиці, прикладом цього можуть слугувати велика кількість консалтингових та аудиторських фірм, які допомагають скласти і завести злагоджений механізм управління на підприємствах, які цього потребують.

Достатньо глибоко питаннями адміністративного управління, за останні роки, займалися такі вітчизняні науковці, як А.В. Ким. [3], О.В. Русецька [9], О.О. Ромахова [5, 6, 7], Н.В. Сеніна [5], Р.Г. Харьковський [5], О.Н. Костенко,

А.Н. Фомичев [12], О.С. Шаріпова [13], О.Р. Шарко та інші, вивчаючи напрямки змін адміністративного управління, інструменти адміністрування, ресурси діяльності адміністраторів, характеризування управління із врахуванням чинників. Науковцями піднімається і питання проблеми функціонування адміністративного управління як системи, пропонуються методи зниження ризиків пов'язані із персоналом та робляться спроби визначення критеріїв ефективності управління.

Як бачимо, із розвитком та плином часу підприємства розвиваються, застосовуючи минулий досвід, вивчаючи конкурентів, запозичуючи світову практику. Зважаючи на вище сказане, адміністративне управління займає не останнє місце у структурі управління підприємством, оскільки приймає визначальні для нього рішення.

Дослідники системи адміністрування все більше приділяють увагу формуванню системи та її удосконаленню за рахунок методів управління, розглядають окремі елементи, що є ключовими при формуванні такої системи, намагаються дати оцінку ефективності рішень на основі відібраних показників. Саме ці дослідження наштовхують нас до чіткого виокремлення складових, які є обов'язковими у системі адміністративного управління.

Мета дослідження. Виділення усіх характеристик (елементів, складових, факторів і т.д.), що утворюють систему адміністративного управління та встановлення взаємозв'язків між ними, що підтвердить їх системність у сформованій структурі.

Виклад основного матеріалу. Оскільки, метою нашого дослідження є представлення того, що складає систему адміністративного управління на підприємстві будь-якої спеціалізації, то для початку слід дати визначення *адміністративного управління та системи*.

Отже, *адміністративне управління* – це система норм і правил, яка покликана регулювати відносини, як в середині організації (між рівнями управління, підрозділами, колективом), так і ззовні (акціонери, споживачі, постачальники і т.д.), забезпечуючи ефективну діяльність підприємства та регулювання і укладання зовнішніх відносин. Це система в якій домінує використання кількісних критеріїв та індикаторів у процесі прийняття управлінських рішень. Важливо зазначити, що адміністрування – це одна із функцій (операцій) підприємства поряд із технічною, фінансовою, обліковою, комерційною та страховою (за А. Файодем). Підконтрольним у адмініструванні є людський фактор, а вплив на нього здійснюється за допомогою різноманітних методів. За А.Файодем адміністрування несе у собі функції передбачення, організування, контролювання, узгодження та розпорядження, які стали усталеними практиками та фундаментом структурно-функціонального підходу.

Також, адміністративне управління стоїть поряд із стратегічним та операційним у загальній системі управління підприємством [10].

Таким чином постає питання: що ж входить до системи адміністративного управління? Оскільки *система* – це сукупність компонентів, які взаємопов'язані між собою, і виступають як в ролі самостійних одиниць, так і функціонують із зовнішнім середовищем як одне ціле. До таких компонентів, з яких складається система адміністративного управління на підприємстві, слід віднести: суб'єкт, об'єкт, предмет, фактори, функції, цілі, завдання, рівні, елементи, методи, ресурси, критерії адміністративних одиниць, параметри та інструменти. Тепер детально розглянемо кожен із них.

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

Предметом в адміністративному управлінні виступають закономірності, що впливають на об'єкт. Дуже часто у адмініструванні предмет управління носить суб'єктивний характер, бо залежить від ступеня розвитку об'єкта. Прикладом можуть слугувати управління ризиками в системі адміністрування, кількісні і якісні показники, що характеризують особу, взаємодія між об'єктами управління, а також, організаційно-правові, технологічні, психологічні аспекти та їх рішення.

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

До основних *функцій* адміністративного процесу відносять: прогнозування, планування, організування, розпорядження і контролювання.

Кожна із окремих функцій чи процесів на підприємстві мають за *ціль* отримання прибутку та розвиток підприємства, адміністрування працює на цю ж ціль за допомогою прийняття ефективних рішень, підвищення вартості

підприємства за рахунок кадрового потенціалу, управління ризиками, пов'язаними із працівниками, правильна оцінка первинної та вторинної інформації при побудові та прийнятті рішень, що у подальшому вплинуть на наступні процеси і розвиток самого підприємства.

Основними завданнями системи адміністрування є координування дій підлеглих, а також постановка питання: "що робити?", "як?" і "коли?", а для перевірки виконаних робіт – організування і збір звітностей. Все це відбувається у поточний період часу, питання вирішуються на місці швидко і організовано незалежно від рівня адміністративного управління.

У системі адміністрування існують три *рівні* управління: найвищий, середній, найнижчий. До найвищого відносять адміністраторів в лиці директора чи ради директорів, виконавчого та генерального директора (топ-менеджери). Середній рівень – це функціональні керівники і найнижчий – керівники, відповідальні за окремий вид операційної діяльності [10]

Слід зауважити, не усі керівники із структури управління підприємством належать до складу адміністрації. Керівники верхнього і частково середнього рівнів входять до складу адміністративного апарату і разом із тим до складу менеджерів (оскільки, адміністратори менеджерами бути можуть, навпаки – ні, або не завжди). Також, до адміністративного складу входять усі спеціалісти і виконавці, що забезпечують функціонування керівників верхнього рівня. Не являються адміністраторами ряд лінійних та функціональних керівників середнього рівня та майже усі керівники виробничого і управлінського підрозділів найнижчого рівня [12].

Елементами досліджуваної нами системи є адміністратори різних рівнів (адміністративний апарат), працівники підприємства, ланцюжок прийнятих рішень, середовище управління, повноваження, що описують права та обов'язки управлінців будь-якого рівня, а також санкції за їх недотримання. Схематично передачу повноважень представлено нижче на рисунку.

Ефективне управління супроводжується низкою вміло підібраних *інструментів*. Серед них варто виділити такі: бюрократичні, організаційно-правові, технічні, ресурсні інструменти управління, моніторинг (за Ромаховою О.О.) [6]. Також виділяють адаптивні інструменти, стратегічне планування, робота з клієнтами, управління знаннями, корпоративна культура, 6-сігма. На сьогодні можна виділити і 1с-Бітрікс: корпоративний портал 1.2.0 – це система управління внутрішнім інформаційним ресурсом для колективної роботи над поставленими завданнями, а також ефективною внутрішньої комунікації [1]. Інструментами управління персоналом є: мотивація, теорія "страхів", менеджмент помилок, постановка цілей і планування, делегування повноважень, оцінка персоналу, управління емоціями і талантом [2].

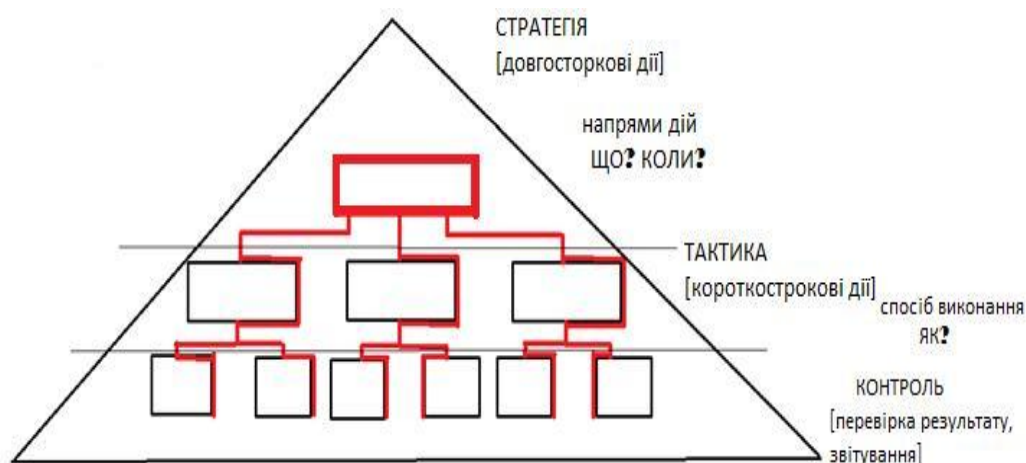


Рис. – Розподіл адміністративних розпоряджень *

де  – адміністративний шат;

— (жирним) – розподіл і делегування влади повноваженими на це адміністраторами;
 — – рівні адміністративного управління, та закріплені за ними обов'язки.

* Примітка. Сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Вірно зазначив гендиректор московського офісу консалтингової компанії "Accenture": "Знати те "як" впроваджувати, набагато важливіше, ніж "що" впроваджувати"[1].

Розглядаючи *методи* адміністрування, можна говорити про їх зв'язок із інструментами. Адже, метод – це спосіб, а інструмент – засіб. На загал виділяють організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи [11]. До групи організаційних методів відносять чітко встановлені норми та правила, організування ходу виконання робіт. Такими методами є стандартизація виконання завдань; постановка та керування цілями; прийняття ефективних рішень; методи встановлення критеріїв, що оцінюють діяльність підприємства, структурного підрозділу, відносин між працівниками враховуючи ієрархію повноважень, і навіть саму технологію виконання управлінських обов'язків; методи оцінки діяльності працівників; управління персоналом: їх координування і взаємозв'язок. Група розпорядчих методів застосовується при необхідності вирішення локальних проблем, питань на порядку денному, питань, що стосуються зміни чи удосконалення курсу діяльності підприємства. У таких випадках видаються накази, постанови, розпорядження, укази, в яких зазначається сутність прийнятого рішення та причини, що вплинули на його прийняття. Такі документи містять настанови та вимоги до виконання. І, відповідно, до дисциплінарних методів відносять міру покарань за невиконання обов'язків, та міру винагород – за заслуги. Каральними методами є: стягнення у вигляді штрафів, пониження на посаді, звільнення. Методами винагород є: заохочення у вигляді премій, кар'єрний ріст, створення комфортних умов праці.

Ресурсом у сфері управління виступають, насамперед, високопрофесійні кадри у галузі адміністрування, адже саме людський ресурс опрацьовує, використовує та управляє усіма іншими ресурсами. Ресурс – це те, що можна використати у своїй діяльності, а у адмініструванні – це інформація, технологія, Інтернет-ресурси, стандарти управління, технічне, матеріальне, фінансове забезпечення, нормативно-правові акти, положення, повноваження, людський потенціал та навички.

Як і кожна система адміністрування має свою *структуру*: виділяють централізовану, децентралізовану, ієрархічну (бюрократичну) та адаптивну структури управління.

Для узагальнення вище сказаного пропонуємо звести компоненти системи адміністрування у таблицю.

Таблиця. Компоненти системи адміністрування та їх зміст.*

Компонент	Сутність компонента
1	2
Суб'єкт	управлінці вищого рівня, локальні адміністратори, системні адміністратори.
Об'єкт	Працівники, досяжні цілі.
Предмет	управління ризиками в системі адміністрування, кількісні і якісні показники, взаємодія між об'єктами управління, організаційно-правові, технологічні, психологічні аспекти та їх рішення.
Фактори	людський ресурс, зовнішні і внутрішні події, інформаційний фактор, зовнішнє та внутрішнє середовище.
Функції	передбачення, планування, організування, розпорядження і контролювання.
Ціль	отримання прибутку, підвищення вартості підприємства за рахунок кадрового потенціалу.
Завдання	"що робити?", "як?" і "коли?".
Рівні	найвищий, середній, найнижчий.
Елементи	адміністратори різних рівнів (адміністративний апарат), працівники, ланцюжок прийнятих рішень, середовище управління, повноваження, санкції за їх недотримання.
Інструменти	бюрократичні, організаційно-правові, технічні, ресурсні інструменти управління, моніторинг, адаптивні інструменти, стратегічне планування, робота з клієнтами, управління знаннями, корпоративна культура, 6-сігма, 1с-Бітрікс.
Методи	організаційні, розпорядчі та дисциплінарні.
Ресурси	високопрофесійні кадри (адміністратори), інформація, технологія, Інтернет-ресурси, стандарти управління, технічне, матеріальне, фінансове забезпечення, нормативно-правові акти, положення, повноваження, людський потенціал та навички.
Структура	централізована, децентралізована, ієрархічна (бюрократична) та адаптивна.

* Примітка. Сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Говорячи про систему адміністрування, завжди згадувалось, що основною дійовою особою у даному процесі є людина (адміністратор). Критерії за якими оцінюються кількісні та якісні характеристики адміністратора допоможуть нам при вдосконаленні системи адміністрування. До кількісних параметрів відносять: кількість адміністраторів, їх вік, стать, досвід роботи взагалі і у вузькій спеціалізації. На загал, кількісні показники встановлюють скільки

прийнято рішень. До якісних показників відносять: ділові характеристики, особисті якості, професійні навички, завдяки ним визначається те, як кількісні рішення якісно вплинули на процес управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вище сказане, можна говорити про специфічність системи адміністрування, яка поєднує в собі риси менеджменту і водночас становить собою окрему управлінську одиницю на підприємстві, входить до системи управління підприємством і сама є системою. Перелічені та розглянуті компоненти досліджуваної нами системи розкривають її сутність, а подальше представлення необхідних елементів системи адміністрування у вигляді індикаторів управлінського процесу дозволить розвинути ідею удосконалення адміністративного управління, як одного із важливих процесів на підприємстві, сформулювати низку критеріїв, що є визначальними у процесі управління. На основі отриманих результатів можна буде скласти кількісну характеристику системи адміністрування.

Список літератури. 1. Григорий Милов Самые актуальные инструменты управления. Режим доступа: // http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_3291/. 2. Инструменты управления персоналом. Режим доступа: // <http://www.personal-studio.com/obuchenie/uprava.html>. 3. Ким А.В. Проблемы функционирования комплекса административного управления на предприятии. Режим доступа:// http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_2_2/Kim.pdf. 4. Костенко О. Результативність діяльності як критерій ефективного управління сільськогосподарським підприємством // Аграрна економіка. Розділ: Теорія і методика наукових досліджень. – 2012. – № 3-4 (Т. 5). 5. Ромахова О.А., Сенина Н.В., Харьковский Р.Г. Направления изменений в комплексе административного управления на предприятии. Режим доступа: // http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Romahova.pdf. 6. Ромахова О.О. Підвищення адаптивності адміністративного управління на підприємстві. Режим доступа: // http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Romahova.pdf. 7. Ромахова О.О. Напрями оцінювання системи адміністрування на підприємстві / О.О. Ромахова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2013. – № 1(190) Ч.1. – с. 169-173. 8. Ромахова О. О. Адміністративний ресурс суб'єкта управління / О. О. Ромахова // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету "Львівська політехніка" / Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 322. 9. Русецька О.В. Технології адміністративного менеджменту: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 126 с. 10. Смірнова І.С. Аналізування основних відмінностей між категоріями «менеджмент» та «адміністрування на підприємстві» / І.С. Смірнова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку» – Львів:Видавництво Львівської політехніки, 2012. – №727. – С.150-155. 11. Сущность и значение методов управления. Режим доступа:// <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/189/22.pdf>. 12. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М., 2005. 13. Шаріпова О. С. Моделювання організації адміністративного управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур / О. С. Шаріпова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 2.

Надійшла до редколегії 11. 09. 2013

УДК 005.5:658

Ключові компоненти при формуванні комплексної системи адміністрування на підприємстві / Вішка І. С. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 52(1025). – С. 20–28. – Бібліогр.: 12 назв.

В работе исследованы и представлены основные компоненты системы администрирования на предприятии, которые формируют ее основу. Установлены взаимосвязи между этими составляющими.

Анализ существующих компонентов позволит развить и усовершенствовать систему администрирования и в дальнейшем запустить на практике разработаны усовершенствования и предложения.

Ключевые слова: система администрирования, компоненты, сущность компонентов.

This paper investigates and presents basic components of the system of administration at the company, which forms its basis. It is established relationships between these components. Analysis of existing components will develop and improve the system of administration and subsequently run in practice designed to improve and suggestions.

Keywords: system administration, components, essence components.

УДК 338.1

А. В. ВОЗНЮК, аспирант, ДонНУ, Донецк

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

В статье рассматриваются внутренние факторы, влияющие на управление финансовой результативностью субъектов реального сектора экономики, проанализированы показатели, отражающие их экономическое состояние. На основе этого выявлены особенности управления финансовой результативностью субъектов реального сектора экономики. Изд.:3. Библиогр.:7 назв.

Ключевые слова: финансовая результативность, факторы, особенности управления, реальный сектор экономики.

Введение. Управление финансовой результативностью субъектов реального сектора экономики направлено на обеспечение их эффективного функционирования, что, в конечном итоге, является основным индикатором степени развития экономики страны в целом. Такое положение характеризует данный процесс как сложный, комплексный, который рассматривается хозяйствующим субъектом не только с позиций оценки его перспективных возможностей в достижении поставленных целей, но и с позиций уровня реализации поставленных задач. Отсюда управление финансовой результативностью следует считать источником генерирования и обеспечения стабильного экономического развития субъектов реального сектора экономики.

Анализ последних исследований и литературы. Проблемы управления финансовой результативностью нашли свое отражение в работах М. Х. Мескона [1], В.С. Анфилатова [2], И. В. Гонтаревой [3], И.В. Зикуновой [4]. Вместе с тем, по-прежнему является актуальным вопрос определения особенностей управления финансовой результативностью субъектов реального сектора экономики.

Цель исследования, постановка проблемы. Значимость процесса управления финансовой результативностью в контексте обеспечения устойчивости финансового состояния субъектов реального сектора экономики