

УДК 338.2

## ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.С. Балан, д.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Балан О.С. Проблеми адміністративного менеджменту промислових підприємств.*

Систематизовано проблеми адміністративного менеджменту промислових підприємств. Описано та систематизовано фактори, що впливають на їх вирішення. Виділено основні напрями діяльності адміністративного менеджменту успішних промислових підприємств в умовах жорсткої конкуренції.

*Ключові слова:* адміністративний менеджмент, промислові підприємства, фактори впливу, інвестори, інформатизація управлінських процесів

*Балан А.С. Проблемы административного менеджмента промышленных предприятий.*

Систематизированы проблемы административного менеджмента промышленных предприятий. Описаны и систематизированы факторы, влияющие на их решение. Выделены основные направления деятельности административного менеджмента успешных промышленных предприятий в условиях жесткой конкуренции.

*Ключевые слова:* административный менеджмент, промышленные предприятия, факторы влияния, инвесторы, информатизация управленческих процессов

*Balan O.S. Problems of administrative management of industrial enterprises.*

The problems of administrative management of industrial enterprises are systematized. The factors that influence their solution are described and systematized. The main directions of activity of administrative management of successful industrial enterprises in conditions of fierce competition are singled out.

*Keywords:* administrative management, industrial enterprises, factors of influence, investors, informatization of managerial processes

**Н**а сьогоднішній день, коли вітчизняні промислові підприємства зазнають збитків від виробничої діяльності, важливим для них є вихід із такого. На сьогоднішній день, коли вітчизняні промислові підприємства зазнають збитків від виробничої діяльності, важливим для них є вихід із такого становища за рахунок управлінських та розпорядчих дій, які покладають на адміністративний менеджмент.

Важливою складовою є поточне регулювання та оперативне втручання у діяльність підприємства. З одного боку, до такого оперативного втручання відносять адміністративно-розпорядчі дії держави щодо суб'єктів господарювання на ринкових засадах. Управління промисловим підприємством здійснюється під юрисдикцією Міністерства економіки, Комітету з питань регуляторної політики та оперативних питань підприємництва, Антимонопольного комітету та інших суб'єктів державного регулювання з питань підприємництва. Таке адміністрування несе зовнішній вплив на промислові об'єкти на законодавчому рівні.

З іншого боку, потрібно розглядати і адміністративне втручання безпосередньо керівництвом підприємства на мікро та мезо рівні. Сучасний стан ринкових відносин диктує нові умови виходу із кризи, необхідно детально вивчати та застосовувати інноваційні шляхи відновлення і розвитку вітчизняних промислових підприємств ґрунтуючись на організаційних методах адміністративного управління та порівнюючи їх із соціальними і економічними аспектами діяльності підприємства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Досліджуючи питання адміністрування на підприємствах більшість науковців виокремлюють адміністрування фінансової чи податкової діяльності, таким чином акцентуючи, що воно входить до компетенції органів державної влади. Ми ж спробуємо виділити проблеми адміністрування безпосередньо на підприємстві. Згідно сучасних досліджень, низка науковців, таких як В.І. Довбенко, Л.В. Кадол, О.Є. Кузьмін, О.М. Лизунов, О.Г. Мельник, О.А. Шаповал, відзначають вагомість інноваційного розвитку не лише у виробничій сфері діяльності підприємства, але і у побудові механізмів розвитку промислового

емітента. Виникають проблеми в управлінні персоналом, під час розв'язання фінансово-інвестиційних проблем, в ході виробничих процесів, логістичних, збутових та інших. Для того, аби ефективно функціонувати підприємству потрібні як вільні кошти так і підготовлений адміністративний менеджмент.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Враховуючи, що вітчизняні підприємства практично не мають власних коштів, потрібно шукати інвесторів для їх залучення. Велика кількість публічних акціонерних товариств у секторі промисловості в Україні говорить про можливість залучення невизначеної кількості інвесторів в її господарську діяльність. Це привабливо за кордоном, привабливості набуває і на вітчизняних теренах. Проте вкладати кошти у промислові об'єкти, які слабо контролюються інвестором є вкрай ризиково для нього.

*Метою статті є систематизація проблем адміністративного менеджменту промислових підприємств. Для підприємств малого чи середнього бізнесу, які постійно знаходяться в середовищі жорсткої конкуренції, основним завданням є гнучко реагувати на потреби ринку. Основними завданнями адміністрування на підприємстві, що впливають із проблем з якими зіштовхується підприємство є [1]:*

- чітке управління інформацією щодо інвесторів, контрагентів, конкурентів, ринки збуту продукції в регіоні та за його межами (це стосується зовнішньої інформації) та управління інформацією фінансових, виробничих, господарських процесів підприємства, стан розвитку персоналу, його вмотивованість, лояльність, рівень плінності та інші моменти (така інформація відноситься до внутрішньої);
- підвищення технологічного рівня розвитку, який не відповідає вимогам, а це негативно відбивається на управлінні ресурсами;
- пошук шляхів удосконалення законодавства з питань функціонування та ведення господарської діяльності підприємств з інвестиційним капіталом;
- залучення фінансування великих та малих промислових об'єктів за рахунок коштів інвесторів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Держава не маючи змоги фінансувати великі промислові об'єкти, довела їх до банкрутства. Вже неодноразово зазначалося в [2,3], що керівництво підприємств за таких умов не мало на меті шукати шляхів виходу із кризи, оскільки суб'єкти господарювання перебували у державній власності. На таку тенденцію вплинули чинники як зовнішні так і внутрішні об'єктивного характеру та спричинили негативну динаміку. Такою є вкрай низький рівень оплати праці на теренах України, відсутність здорової конкуренції, залежність від

окремих експортерів вітчизняної продукції, також відсутність шляхів пошуку нових ринків збуту, дешева сировина на продукцію та висока собівартість на виготовлення одиниці продукції. Суб'єктивною складовою та вагомим фактором можна назвати низький рівень підготовки та самовіддачі керівного апарату управління підприємством, його некомпетентність у новітніх методах, технологіях та процедурах організації управління підприємством.

Для системи адміністрування підприємством можливість удосконалення корпоративного управління вкрай важлива, оскільки це один із шансів виходу підприємства на вищий рівень розвитку та можливість конкурувати на не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках.

Ще однією із проблем в системі адміністрування для промислових підприємств є високі кредитні зобов'язання та нестача оборотних коштів, а це причина обмежених можливостей підприємства на шляху до модернізації виробництва, фінансування власного розвитку, також це може призвести до проблем пов'язаних із закупівлею для виробництва сировини. З одного боку, причиною такої ситуації є недосконале (неефективне) управління фінансами, а з іншого – недостатня кількість виручки від реалізації продукції, що належить до компетенції системи збуту підприємства та сфери діяльності маркетингових заходів. З вище сказаного випливає, що проблеми фінансового характеру притягують за собою послідовно-логічну проблему – низька заробітна плата. Якщо вище нами згадувався рівень заробітної плати як зовнішній чинник чи об'єктивна обставина на ринку праці в Україні, то в даному випадку низька фінансова активність, збиткова діяльність підприємства не здатна забезпечити стабільне зростання заробітної плати на підприємстві (за рахунок виплати премій, надбавок).

Часто на промислових підприємствах працюють кваліфіковані працівники, проте передпенсійного та пенсійного віку. Тому, одним із вагомих завдань адміністративного менеджменту є підготовка та формування резерву працівників із стратегічно важливих кадрових спеціальностей. Проте, на жаль, вітчизняний досвід показує низьку прив'язку освіти до безпосереднього місця практики, рівень підготовки кадрового резерву слабкий, а навчання та перекваліфікація працівників часто на рівні формалізованої процедури, оскільки все вище зазначене вимагає значних грошових вкладень. Проте не лише брак коштів є причиною усіх проблем. Рівень управління підприємством з точки зору компетенцій вищого керівництва провокують проблеми організаційно-управлінського характеру. Для великого підприємства, коли керівництво фізично не в змозі контролювати кожен етап та вникати в нього, повинні існувати чіткі правила, що закріплені документально. Здавалось би це очевидні речі,

проте, цим аспектам приділяється не достатньо уваги, починаючи від документації в якій зазначається правила виконання окремих процедур, та комплексу процесів, закінчуючи правилами формування планів господарської діяльності та фактів її ведення [2]. Для прикладу, таку прогалину в адміністративному менеджменті можна пояснити так: якщо виникає проблема, а нею знехтувати, не відслідковувати періодичність виникнення, на основі аналізування статистики та формування тенденцій, то в майбутньому важко буде спрогнозувати можливі наслідки.

З одного боку проведення таких бюрократичних процедур вважається неефективною тратою часу, проте скарги управлінців про те, що вони

змушені виконувати поточну роботу виправляючи помилки підлеглих говорить про те, що окремі формальні процедури є важливими і повинні виконуватись працівниками згідно розробленого алгоритму, а не виноситись на розгляд вищому керівництву. Оскільки на розгляд має виноситись вже результат від проведеної діяльності.

Тобто перелік проблем адміністративного менеджменту промислових підприємств за потребою першочерговою вирішення доцільно було б розглядати в розрізі ступеню їх впливу на діяльність підприємства. Під внутрішніми будемо розуміти проблеми, що можуть виникати внаслідок діяльності підприємства, персоналу, або пов'язані з суттю діяльності (табл. 1).

Таблиця 1. Перелік проблем адміністративного персоналу

ОБ'ЄКТИВНІ	СУБ'ЄКТИВНІ
відсутність доступу до зовнішніх джерел інвестицій	некомпетентність персоналу
відсутність внутрішніх джерел інвестицій	складність виробничого циклу
відсутність інвестора	низький рівень інформованості
негативні наслідки технічного, організаційного, економічного характеру попереднього періоду	складний характер управлінської ситуації
невідповідність бажань власників цілям і місії підприємства	відсутність управлінської взаємодії
невідповідність структури управління цілям і місії підприємства	низький рівень технічного та матеріально-економічного забезпечення управлінської структури
відсутність сертифікованих методик управління та прийняття рішень	зміна керівництвом цілей діяльності та розвитку

*Джерело: Власна розробка автора*

Вони містять у собі не тільки ті, які виникають всередині підприємства, але і ті, що виникають всередині відділів, різних підрозділів. Наприклад, знання і набутий досвід адміністративного персоналу, який бере безпосередню участь у прийнятті рішень, а також рівень інформованості всіх учасників, відповідальних за прийняті рішення, будуть впливати на якісну сторону вибору варіанта вирішення проблеми.

На успішність діяльності підприємств часто впливають фактори, які не можна виразити кількісно – інтуїція, досвід, підприємницький талант. Будь-яке рішення має свої об'єктивні та суб'єктивні сторони. До об'єктивних складових рішення відносяться кількісні параметри, що визначають його ризик та ефективність. Суб'єктивна сторона рішень полягає в тому, що

кожен власник або інвестор має свої критерії оцінки ризику та ефективності діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що для кожного суб'єкта достатній рівень ефективності (рентабельності) вкладеного капіталу буде різний, і, тим більше, ставлення до ризику буде різним.

Обсяг повноважень, особистісні характеристики, здатність самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, а також ораторське мистецтво персоналу повною мірою допоможуть не тільки зробити правильний вибір, а й підтримати своє рішення. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кращого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження (табл. 2).

Таблиця 2. Перелік внутрішніх чинників, що впливають на швидкість вирішення проблем діяльності адміністративного менеджменту

ЗАСОБИ ПРАЦІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
1	2
оптимізація управлінської діяльності	інтуїція
впровадження нової техніки та технологій	підприємницький талант
підготовка власних кадрів	організаторські здібності
<b>ІНФОРМАЦІЙНІ</b>	дисциплінованість
структура інформації	творча активність
система інформаційного забезпечення	духовний
наявність ПЗ та автоматизації процесу управління	внутрішня культура
інформаційні обмеження	правова і екологічна культура

Продовження таблиці 2

1	2
рівень інформатизації	свобода особистості
відстеження динаміки проекту в режимі реального часу	інтелектуально-пізнавальний
<b>СИСТЕМНІ</b>	
механізм управління	тиск з боку замовника
наукова організація управлінської праці	емоційні чинники інвестора
соціально-психологічний клімат в колективі	емоційні чинники засновника ІІ
<b>ПРОФЕСІЙНІ</b>	
організаційна культура	рівень освіти
поява нової бізнес-ідеї	професійна кваліфікація, (спроможність коректного оцінювання масштабу проекту)
	досвід роботи

*Джерело: Власна розробка автора*

До таких чинників, зокрема, відносяться професійно-кваліфікаційний склад персоналу підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності (продуктивність) підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних (сировини, матеріалів, напівфабрикатів) і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне та програмно-алгоритмічне оснащення управлінської діяльності менеджерів, тощо.

Під зовнішніми розуміються фактори, які формуються поза межами ІІ (табл. 3).

Стаціонарними визначимо ті фактори, які не можна змінити, і які є вхідними умовами існування підприємства. Плинними – будемо вважати ті зовнішні фактори, які не можна змінити, але під які можна змінити умови діяльності підприємства без шкоди для цілей і місії, означених власником.

Таблиця 3. Перелік зовнішніх чинників, що впливають на швидкість вирішення проблем діяльності адміністративного менеджменту

<b>ЗОВНІШНІ</b>	
<b>СТАЦІОНАРНІ</b>	<b>ПЛИННІ</b>
сприятливість зовнішнього середовища	фінансові стимули
особливість розвитку суспільства в певний період	оподаткування
платоспроможність клієнта (рівень життя)	вимоги щодо структури документації проекту або підприємства та їх циклічна зміна
загальний діловий клімат	наявність кваліфікованих кадрів в суспільстві
власність та/або доступність землевідведення	емоційні чинники суспільства
корпоративне законодавство	попит на ринку
трудова законодавство і трудові спілки	менталітет
стабільність національної валюти	зміна зовнішнього середовища

*Джерело: Власна розробка автора*

Кожен з вказаних чинників, безумовно, впливає на вирішення вказаних проблем, проте ступінь цього впливу залежить від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство та сфери управлінської діяльності підприємства.

### Висновки

Таким чином, систематизація проблем адміністративного менеджменту промислових підприємств дозволяє в умовах жорсткої конкуренції визначити основні завдання його

діяльності, сформулювати перелік факторів, що впливають на основну діяльність, розробити програму дій. Основою діяльності адміністративного менеджменту успішних промислових підприємств має стати управління інформацією (щодо інвесторів, контрагентів, конкурентів, ринків збуту, фінансових, виробничих, господарських процесів), підвищення технологічного рівня підприємства, пошук шляхів передбачення змін законодавства, залучення додаткового фінансування за рахунок коштів інвесторів.

### Abstract

Current regulation and operational intervention in the activity of the enterprise are unfortunately the main mechanisms of administrative management of industrial enterprises. Such intervention includes both administrative actions of the state and direct interference of the management of the enterprise. The current state of market relations dictates the new conditions for the solution of the crisis, it is necessary to study and apply in detail the innovative ways of the restoration and development of domestic industrial enterprises based on the organizational methods of administrative management and comparing them with the social and economic aspects of the enterprise.

The problems of administrative management of industrial enterprises are systematized. The factors that influence their solution are described and systematized. The basic directions of activity of administrative management of successful industrial enterprises in the conditions of hard competition are allocated.

The given description of problems of administrative management of industrial enterprises allows in conditions of hard competition to define the main tasks of its activity, to form a list of factors influencing the main activity, to develop a program of actions. The basis of the administrative management of successful industrial enterprises should be the management of information (in relation to investors, counterparties, competitors, markets, financial, industrial, business processes), raising the technological level of the enterprise, finding ways to predict changes in legislation, attracting additional funding at the expense of investors.

*JEL Classification: M11, L19.*

### Список літератури:

1. Тарасова О.В. Проблеми управління великими підприємствами в Україні / О.В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 21. – ОДЕУ. – 2005. – С. 296-301.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
3. Балан О.С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: [моногр.] / О.С. Балан // Одеса: вид-во «ВМВ», 2014. – 420 с.

### References:

1. Tarasova, O.V. (2005). Problemy upravlinnya velykymy pidpryyemstvamy v Ukrayini [Problems of management of large enterprises in Ukraine]. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of social and economic research, 296-301, Khlyst 21. ODUE [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O.Ye., & Melnyk, O.H. (2207). Osnovy upravlinnya [Fundamentals of Management]. 2-theds., Sup. K.: Akademmivady [in Ukrainian].
3. Balan, O.S. (2014). Upravlinnya protsesom pryynyattya investytsiynykh rishen na pidpryyemstvakh vyrobnychoyi sfery [Management of the process of making investment decisions at the enterprises of the manufacturing sphere]. Odesa: Vyd na "VMV" [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 27.03.2017

Балан Олександр Сергійович / Oleksandr S.Balan  
*shurabalan@gmail.com*

### **Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Проблеми адміністративного менеджменту промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Балан // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – №3(31). –С. 14-18. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2017/No3/14.pdf>*